



YRITYSVASTUURAPORTOINTI

Prosessi sisällön määrittämiseksi case-yrityksen näkökulmasta

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anna Kejonen

Ohjaajat:
KTT Esa Puolamäki
KTM Jaana Määttä

5.6.2017
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	8
1.3	Tutkimusote ja -menetelmät.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	YMPÄRISTÖLASKENTATOIMI JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN .	12
2.1	Ympäristölaskentatoimen teoriat.....	12
2.1.1	Sidosryhmäteoria	12
2.1.2	Tilivelvollisuusteoria	14
2.2	Suorituskyvyn mittaaminen.....	14
2.2.1	Ei-rahamääräiset mittarit & Balanced Scorecard.....	16
3	YRITYSVASTUURAPORTOINTI.....	20
3.1	Kansainväliset yritysvastuuta ohjaavat säädökset.....	20
3.1.1	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet	21
3.2	EU:n direktiivi yritysvastuuraportointivelvollisuudesta	23
3.3	Global Reporting Initiative -raportointiohjeisto.....	25
3.3.1	GRI G4 -ohjeisto.....	26
3.3.2	GRI Standards -ohjeisto	29
3.3.3	GRI:n saama kritiikki.....	30
4	YRITYSVASTUURAPORTOINNIN SISÄLLÖN MÄÄRITYS CASE- YRITYKSESSÄ	32
4.1	Yritysvastuuraportoinnin lähtökohdat.....	32
4.2	Projektin tausta.....	33
4.2.1	Projektiryhmä ja projektiin osallistuneet tahot	34
4.3	Projektin vaiheet.....	35
4.3.1	Kontekstin identifiointi	36
4.3.2	Sidosryhmähaastattelut	39
4.3.3	Henkilöstökysely.....	43
4.3.4	Priorisointi.....	44
4.3.5	Tämän hetkisten toimintojen kartoitus ja GAP-analyysi	45
4.3.6	Tavoitteiden ja KPI-lukujen määrittäminen	48
4.3.7	Toimintasuunnitelma ja validointi	49
4.3.8	Konsernin mittarit	50
4.4	Projektin lopputulokset	50

4.4.1	Prosessin noudattaminen.....	52
4.4.2	Projektin onnistuminen	53
5	LOPUKSI	55
5.1	Yhteenveto	55
5.2	Johtopäätökset	58
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	60
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	61
	LÄHTEET.....	62
LIITE 1	SISÄLTÖANALYYSI.....	65
LIITE 2	SIDOSRYHMÄHAASTATTELUN RUNKO	71
LIITE 3	SIDOSRYHMÄHAASTATTELUIDEN VASTAUKSIA	72
LIITE 4	HENKILÖSTÖKYSelyn KYSYMYKSET	73
LIITE 5	HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET	75
LIITE 6	LOPULLINEN TOIMINTASUUNNITELMA	77
LIITE 7	JOHTAMISTAVAN KUVAUS (DMA)	79

KUVIOT

Kuvio 1	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet	22
Kuvio 2	GRI:n mukainen sisällön määrittelyn prosessi	27
Kuvio 3	GRI Standards –ohjeisto	29
Kuvio 4	Projektin vaiheet	35
Kuvio 5	Sisältöanalyysiesimerkki	38
Kuvio 6	Olennaisuusmatriisi	42
Kuvio 7	Tärkeimmät näkökohdat teemoittain	43
Kuvio 8	Vastuullisuusraportoinnin aihealueet	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Vastuullisuuden merkitys yritysten liiketoiminnassa kasvaa koko ajan. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset korostavat yritysten vastuuta ympäristöstä, ihmisistä ja taloudesta. Yrityksen kilpailukykyyn yritys vastuuasiat liittyvät monella tavalla, sillä ne ovat sekä riskien hallintaa että etenevässä määrin myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähde. (Niskala ym. 2013, 9.)

Vastuullisuus koetaan yrityksen pitkän aikavälin menestystekijänä, joka luo yritykselle kestävää arvoa. Merkittävä kannustin on sijoitus- ja rahoitusmaailman viime aikoina osoittama kasvanut mielenkiinto yritysten vastuullisuuteen. Yksi osoitus tästä on yritys vastuun pörssi-indeksit, joita varten yritysten suorituskykyä ja toimintaa arvioidaan vastuullisuuden näkökulmasta. Tulokset antavat selkeästi viitteitä siitä, että vastuulliset yritykset menestyvät ja vastuullisuuteen liittyy selvästi yritysten kilpailukykyä vahvistavia elementtejä. (Niskala ym. 2013, 10.) Myös muiden sidosryhmien kiinnostus vastuuasioista on kasvanut. Asiakkaat ovat yhä tietoisempia vastuuasioista ja osa on alkanut vaatia yhteistyökumppaneiltaan vastuullisuusraportteja.

Yritysvastuuraportointi on viime vuosina kasvanut tasaisesti sekä Suomessa että muualla maailmassa. Vuonna 2011 yli 95 % maailman suurimmista yrityksistä raportoi yritys vastuustaan. Suomessa vastaava luku oli 85 %. Raportoitavien yritysten määrä on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2008. (Niskala ym. 2013, 13.) KPMG:n vuonna 2015 julkaiseman tutkimuksen mukaan yritys vastuusta raportoivien yritysten määrä on edelleen noussut, mutta vauhti on hidastunut. Maailman 250 suurimman yrityksen osalta raportointiaste on pysynyt vuodesta 2011 lähtien 90–95%:n välillä. Toinen tutkimuksen kohde oli 45 valtion sata suurinta yritystä, joista yritys vastuusta raportoi 73 prosenttia. (KPMG survey of corporate responsibility reporting 2015.) Yritysvastuuraportointi on kuitenkin kehityksensä alkuvaiheessa. Ensimmäiset ympäristöraportit julkaistiin 1980-luvun loppupuolella, ja laajempi yritys vastuu on tullut raportteihin mukaan vasta vuosikymmenen vaihteen jälkeen. (Niskala ym. 2013, 14.)

Euroopan Unionin direktiivi (2014/95/EU), joka annettiin 22.10.2014, velvoittaa ensimmäistä kertaa EU:n alueella tietyt yritykset raportoimaan vastuullisuudestaan (Uusi tilinpäätösdirektiivi 2016). Suomessa kirjanpitolain muutos hyväksyttiin 29.12.2016. Raportointivelvoite koskee suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä, eli listayhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, joiden henkilömäärä ylittää tilikauden aikana keskimäärin 500 henkeä. Lisäksi yhtiön liikevaihdon tulee olla yli 40 miljoonaa euroa tai taseen 20 miljoonaa euroa. (Tem.fi/Vastuullisuusraportointi.) Suomessa veloitteen piiriin kuuluu arvioiden mukaan noin sata yhtiötä (Ylänen 2014). Listaamat-

tomien valtio-omisteisten yhtiöiden on pitänyt laatia yritysvastuuraportti jo tätä ennen. Listatuilta yhtiöiltä taas on vaadittu useissa pörsseissä yritysvastuuraportointia osana sijoittajille suunnattua informaatiota. (Niskala ym. 2013, 12.)

Yritykselle, joka pyrkii muuttamaan yrityskulttuuriaan ja saavuttamaan vastuullisuutta, suorituskyvyn mittaaminen on todella tärkeää (Epstein & Buhovac 2014, 138). Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn sekä sosiaalisen ja ympäristöystävällisen suoriutumisen välillä tasapainoilu ei ole kuitenkaan helppoa. Onkin tärkeää, että johdon päätökset perustuvat luotettavaan informaatioon ja että yrityksen liiketoiminnalla on laajempi strateginen määränpää. Johdon laskentatoimi onkin tärkeässä roolissa yritysvastuuraportoinnin tietojen keräämisessä ja yhdistämisessä. Tavoitteena on tuottaa relevanttia tietoa päälliköille suunnittelu-, analysointi-, valvonta- ja päätöksentekoprosesseja varten. (Kumarasiri 2012, 101–102.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia prosessia, jonka yritysvastuuraportoinnin aloittava yritys käy läpi määrittäessään yritysvastuuraportille sisällön. Tutkimus selvittää lisäksi, vastaako projektin lopputulos alussa määriteltyjä tavoitteita.

Tutkimusongelmaksi on edellä kuvatun pohjalta muodostunut:

- Millainen on yritysvastuuraportoinnin aloittavan yrityksen prosessi, jolla raportin sisältö määritellään?

Lisäksi tutkimus tulee vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- Mikä ohjaa yritysvastuuraportin sisältöä?
- Miten yritys voi vaikuttaa yritysvastuuraporttinsa sisältöön?

Tutkimuksessa käsitellään yritysvastuuraportointia ja sen sisältöä ensin teorioiden ja erilaisten ohjeiden pohjalta. Sen jälkeen empiirisessä osuudessa käydään läpi, miten case-yritys on raportin sisällön määrittänyt ja verrataan lopputulosta teoriaosuuden oletuksiin.

Yritysvastuu on vakiintunut käyttöön puhuttaessa yritysten ympäristö-, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun muodostamasta kokonaisuudesta. Samasta kokonaisuudesta käytetään usein myös termiä yhteiskuntavastuu. (Niskala ym. 2013, 15.) Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti termiä yritysvastuu, joka on viime aikoina yleisesti hyväksytty termi käytännön liike-elämässä. Puhuttaessa laskentatoimesta, joka on yritysvastuuraportoinnin ja siihen liittyvien mittareiden tuottamisen taustalla, tutkimuksessa käytetään termiä ympäristölaskentatoimi. Sjöblom & Niskala (1999, 106) ovat määri-

telleet ympäristölaskentatoimen tiedon tuottamisjärjestelmänä, jonka avulla yrityksen ympäristöasioista saadaan tietoa sekä johtamisen että raportoinnin tarpeisiin.

Tässä tutkimuksessa esitellään muutamia ympäristölaskentatoimen teorioita, joita yritys vastuun taustalla on. Tutkimus perehtyy syvällisemmin sidosryhmäteoriaan, joka on yleisimmin käytetty teoria yritys vastuuta koskevista tutkimuksissa. Teorian mukaan sidosryhmät omaavat erilaisia informaatio-odotuksia suhteessa yrityksen ympäristöasioiden hallintaan (Mätäsaho, Niskala 1997, 82.) Case -yrityksen osalta nämä odotukset on otettu huomioon projektin alussa tehdyissä haastatteluissa ja henkilöstökyselyssä, jotka antoivat pohjan yritys vastuuraportoinnin sisällön luomiselle. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään tilivelvollisuusteoriaan, jota pidetään lähtökohtana ympäristölaskentatoimen tarkastelulle.

Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeässä roolissa arvioitaessa yrityksen onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa. Siihen on olemassa useita tekniikoita. Tässä tutkimuksessa keskitytään strategisen johdon laskentatoimen mittareihin, joiden avulla voidaan tuottaa tietoa yritys vastuuraportointia varten. Tutkimuksessa tullaan käsittelemään lyhyesti muitakin johdon laskentatoimen tekniikoita, mutta painopiste on Balanced Scorecard- ja ei-rahamääräisten mittareiden käsittelyssä.

Yritys vastuuraportointia ohjaa monta säädöstä sekä kansainvälinen Global Reporting Initiative -raportointiohjeisto, josta käytetään yleisesti lyhennettä GRI-ohjeisto. Tämä tutkimus tulee esittelemään säädökset ja ohjeiston, mutta ei paneudu yksityiskohtaisesti niiden sisältöön, sillä se ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellista. GRI-ohjeiston osalta kerrotaan lyhyesti sekä tällä hetkellä käytössä oleva GRI G4 -ohjeisto että uusin vuonna 2018 käyttöön otettava GRI Standards -ohjeisto. Case-yritys käytti vanhaa raportointiohjeistoa projektin alkuvaiheessa, mutta lopullisessa toimintasuunnitelmassa viitataan uuden ohjeiston mukaisiin GRI-mittareihin.

Tutkimuksen case-yritys on suomalainen kierrätysalan yritys. Se kuuluu eurooppalaiseen konserniin, joka toimii kierrätyksen lisäksi monella muulla toimialalla. Konserniin kuuluu maayhtiöitä monista Euroopan maista. Case-yritys tarjoaa Suomessa monipuolisesti eri materiaalien kierrätyspalveluita. Uuden EU-direktiivin myötä yritys vastuuraportointi tulee pakolliseksi konsernille, johon case-yritys kuuluu. Jotta konserni saisi muodostettua kattavan yritys vastuuraportin, joka ottaa huomioon jokaisen maayhtiön liiketoiminnan, aloitettiin jokaisessa yrityksessä projekti yritys vastuuraportoinnin sisällön määrittämiseksi. Tämän tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy tutkimaan case-yrityksen projektia, jonka lopputuloksena tehtiin toimintasuunnitelma vastuuasioden mittaamisesta sekä sisällyttämisestä osaksi yrityksen liiketoimintaa. Tutkimus ei perehdy konsernin projektin lopputulokseen tarkemmin.

1.3 Tutkimusote ja -menetelmät

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettisessa osuudessa käsitellään tutkittavaa aihetta aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta. Empiirinen osuus toteutettiin case-tutkimuksena.

Suomalaiseen laskentatoimen keskusteluun vakiintuneista viidestä tutkimusotteesta tämä tutkimus edustaa toiminta-analyttistä tutkimusta. Tutkimus on tutkimusotteelle tyypillisesti deskriptiivinen, eli vastaa kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?”. Tutkimus on myös osaksi normatiivinen ja pyrkii vastaamaan ”miten pitäisi toimia?” -kysymykseen. Toiminta-analyttinen tutkimus on perusluonteeltaan empiiriseen aineistoon nojaava ja aineisto käsittää yleensä vain harvoja tutkimusyksiköitä. Teoreettisen pohdiskelun rooli on usein varsin merkittävä, kuten tässäkin tutkimuksessa. Toiminta-analyttiset tutkimukset korostavat tavallisesti ymmärrettävää tulkitsemista ja sitä kautta subjektiivisen aineksen osuutta. Tutkimus pyrkii analysoimaan yksittäistapausta mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa korostuu toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle tyypillisesti se seikka, että subjekti (tutkija) tutkii subjektia (tutkittavaa). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole lainomaisten yleistysten löytäminen (Lukka 1991, 167, 170-171, 176.)

Case -tutkimus kuvaa tyypillisesti päätöstä tai päätöksiä: miksi ne on tehty, miten ne on toteutettu ja mitkä ovat tulokset. Muita mahdollisia tutkimuskohteita voivat olla muun muassa henkilöt, organisaatiot, prosessit. (Yin 2009, 17.) Tämä tutkimus tarkastelee päätöksiä sekä prosesseja, jotka päätöksenteon takana on. Yin (2009, 18) toteaa myös, että case -tutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyaikaista ilmiötä syvällisesti ja tosielämän kontekstissa etenkin, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selkeät. Case -tutkimusta käytetään siis silloin, kun halutaan tutkia ilmiötä syvällisesti, mutta ymmärtämiselle on tärkeää asiayhteyden olosuhteet, sillä ne ovat olennaiset tutkittavalle ilmiölle.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on empiirisen tutkimusaineiston kerääminen kentältä haastatteluiden ja havainnoinnin kautta (Kasanen ym. 1993, 254). Tässäkin tutkimuksessa empiirisen aineiston keräämiseen käytettiin havainnointia ja haastatteluita. Näin kerättiin aineistoa prosessin etenemisestä, lopputuloksesta ja projektiryhmän jäsenten kokemuksista. Tutkijan työskentely case-yrityksessä mahdollisti osallistuvan havainnoinnin yhtenä projektiryhmän jäsenenä. Osallistuvalla havainnoinnilla on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta havainnoivaan osallistumiseen. Tässä tutkimuksessa tutkija toimi osallistuvana havainnoijana. Havainnoija osallistui ryhmän toimintaan, mutta teki tutkittavilleen myös kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2008, 211–212.) Tutkija ei osallistunut projektin alussa kaikkiin kokouksiin, sillä niissä keskityttiin sidosryhmähaastatteluiden sisältöön ja toteuttamiseen. Tutkija ei myös ollut mukana kon-

sulttiyrityksen kanssa käydyissä ensimmäisissä palavereissa eikä sidosryhmien edustajien valinnassa. Pääasiassa empiirinen aineisto on koostettu materiaalista, jonka projekti-koordinaattori lähetti koskien jokaista projektiryhmän tapaamista. Konsulttiyritys luovutti kaikki koostamansa materiaalit aina case-yrityksen kanssa pidetyn yhteisen tapaamisen jälkeen. Materiaali koostui sidosryhmähaastatteluiden ja verrokkianalyysin tuloksista sekä loppuraportista, jossa olennaisuusanalyysin pohjalta tehtiin yhteenveto. Haastatteluaineistoa tutkimukseen on saatu sekä tutkijan omien haastatteluiden että muiden projektiryhmän jäsenten kautta. Projektiryhmän jäsenet haastattelivat case-yrityksen työntekijöitä kartoitusvaiheessa. Tutkija sai käyttöönsä muistiot jokaisesta haastattelusta. Tutkija haastatteli itse kartoitusvaiheessa case-yrityksen talousjohtajaa. Lisäksi tutkija haastatteli projektin lopuksi projektikoordinaattoria puhelimitse. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi ym. 2008, 203). Kahdelle projektiryhmän muulle jäsenelle tutkija lähetti kyselyn, jolla kartoitettiin jäsenten kokemuksia projektin etenemisestä ja onnistumisesta.

Tutkija toimii case-yrityksessä controllerina ja oli projektiryhmässä edustamassa talousosastoa. Tutkijan rooli oli toimia täysivaltaisena projektiryhmän jäsenenä, mutta projektiryhmän kanssa oli sovittu, että tutkija osallistui projektiin aktiivisesti vasta sitten kun varsinainen aihealueiden, tavoitteiden ja mittareiden luontiprosessi alkoi. Tutkijan oli tarkoitus antaa muulle projektiryhmälle tukea aikaisempien talousprojektien ja -mittareiden tuntemukseen sekä mahdollisten uusien mittareiden luomiseen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaus sekä tutkimusmenetelmät. Luvussa esitellään lyhyesti myös case-yritys. Toisessa luvussa käsitellään yritysvastuuraportoinnin taustalla olevia ympäristölaskentatoimen teorioita sekä suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettuja johdon laskentatoimen tekniikoita. Kolmannessa luvussa esitellään yritysvastuuraportointia ohjaavia säädöksiä ja EU:n direktiivi sekä yleisin käytössä oleva raportointityökalu GRI-ohjeisto. Neljännessä luvussa esitellään empiirinen aineisto. Projektin lähtökohdat ja tausta selvitetään ennen prosessin vaiheiden kuvaamista. Jokaisessa vaiheessa tuodaan esille, ketkä olivat vaikuttamassa päätöksentekoon ja miten prosessi eteni lopullisen toimintasuunnitelman hyväksymiseen. Lopputuloksissa verrataan prosessia alkuperäiseen suunnitelmaan ja pohditaan projektin onnistumista. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto projektin lopputuloksista ja analysoidaan teoria-aineiston pohjalta, mikä onnistui ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Tutkimuksen aikana havaitut jatkotutkimusmahdollisuudet esitellään viimeisenä.

2 YMPÄRISTÖLASKENTATOIMI JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

2.1 Ympäristölaskentatoimen teoriat

Ympäristölaskentatoimen teorioita on useita. Yritysvastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa vain osa on kuitenkin noussut tärkeään asemaan. Sidosryhmäteoria esiintyy selkeästi eniten ja tärkeimpänä teoriana yritysvastuusta kirjoitettaessa. Toinen ympäristölaskentatoimen tarkasteluun usein liitetty teoria on tilivelvollisuusteoria. Sitä voidaan pitää pohjana lakisääteisille raportointivaatimuksille. Teorioita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa muitakin teorioita, jotka tarkastelevat ympäristölaskentatoimen roolia. Mätäsaho ja Niskala (1997, 78–79) mainitsevat artikkelissaan edellä mainittujen lisäksi kaksi teoriaa, jotka käsittelevät yrityksen sosiaalisen luonteen ja tästä johtuvien valtasuhteiden tarkastelua. Legitimaatioteoria tarkastelee yrityksen toimintaa suhteessa yhteiskunnan käsitykseen ympäristövastuullisesta toiminnasta. Poliittis-taloudellinen laskentatoimen teoria taas asettaa edellä mainitut teoriat yhteiskunnalliseen, taloudelliseen, poliittiseen ja institutionaaliseen valtaympäristöön. Teorioita ei tässä tutkimuksessa esitellä kuitenkaan tarkemmin, sillä ne eivät ole tutkimuksen kannalta merkittävässä asemassa.

2.1.1 Sidosryhmäteoria

Yritysvastuun tutkimisessa käytetään yleisesti sidosryhmäteoriaa. Sen on kehittänyt R. Edward Freeman vuonna 1984. Teorian mukaan yrityksellä on yhteyksiä moniin tahoihin ja nämä sidosryhmät sekä vaikuttavat yrityksen toimintaan että ovat sen vaikutuksen alaisena. Tätä jakoa vaikuttajiin ja vaikutuksen alaisena oleviin pidetään tärkeänä määriteltäessä sidosryhmiä. Vaikuttajat voivat suoraan vaikuttaa yrityksen toimintaan kun taas toisella ryhmällä ei ole mitään vaikutusvaltaa yritykseen. (Finch 2012, 94–95.)

Yritysvastuusta voidaan jossain määrin ajatella tulleen sidosryhmien johtamista. Sidosryhmien määrittelyyn ja johtamiseen on muodostunut kaksi yleisesti hyväksyttyä kantaa. Ensimmäistä kutsutaan yrityskeskeiseksi tai instrumentaaliseksi näkökulmaksi ja siinä yritys määrittelee kaikki sidosryhmänsä yrityksen näkökulmansa. Näitä ovat muun muassa taloudellinen menestys, riskijohtaminen sekä imagon ja mielikuvien rakentaminen. Tällä tavalla määritellyt sidosryhmät pystyvät vaikuttamaan yrityksen saavutuksiin ja niitä voidaan pitää vaikuttajina. Toinen on järjestelmäkeskeinen tai sosiaalisen vastuun viitekehys. Siinä yritysvastuuta voidaan ajatella velvoitteena toteuttaa sel-

laisia toimia, jotka edistävät jotain sosiaalista hyvää yrityksen edun ja lain edellytysten lisäksi. Yritysvastuun kohdalla pelkkä lain noudattaminen ei enää riitä, vaan jossain kohtaa pitää tehdä jo enemmän kuin laki vaatisi. (Finch 2012, 95.) Sidosryhmien määrittelyssä on käytetty myös jakoa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisten sidosryhmien tuki on tarpeellinen yrityksen olemassaololle ja yritykselle voi olla niitä kohtaan erityisiä velvoitteita. Toissijaisilla sidosryhmillä ei ole muodollisia vaatimuksia yritykselle eikä johdolla ole erityisiä velvoitteita niitä kohtaan. Yrityksellä on kuitenkin moraalisia velvollisuuksia sidosryhmiä kohtaan. (Parmar ym. 2010, 412.) Yrityksen saattaakin välillä olla vaikea määritellä kaikki sen sidosryhmät tai mitkä sidosryhmät se ottaa huomioon määrittelyä tehdessään. Osakkeenomistajia pidetään usein erityisessä sidosryhmien joukossa. Yrityksen on kuitenkin hyvä muistaa, että sillä on moraalinen vastuu myös muille sidosryhmille kuin osakkeenomistajille. (Finch 2012, 94.) Sidosryhmien määrittelyä ei kuitenkaan tulisi pitää ongelmana, johon on vain yksi ratkaisu vaan jokaisen yrityksen tulisi määritellä sidosryhmät omasta näkökulmastaan (Parmar ym. 2010, 412).

Sidosryhmäteorian mukaan ympäristölaskentatoimi on yrityksen ja sen sidosryhmien välistä kommunikaatiota. Yrityksen toiminnan menestys riippuu olennaisesti sidosryhmien toiminnasta, joten sen täytyy kyetä täyttämään sidosryhmien odotukset. Sidosryhmälähestymistapa on myös yhteiskunnallinen yrityksen teoria, jolloin ympäristövastuu on vastuuta sidosryhmille. Jokainen sidosryhmä antaa lisäksi oman panoksensa yritykselle, joten niillä on oikeutettuja odotuksia yrityksen ympäristövastuun sekä ympäristöasioiden hallinnasta viestimisen suhteen. Yrityksen ympäristölaskentatoimi voidaankin nähdä kaikkia yrityksen sidosryhmiä palvelevana informaationtuottamisjärjestelmänä. Taloudellisia intressejä omaavilla sidosryhmillä informaatio-odotukset liittyvät usein taloudellisesti merkittäviin ympäristöriskeihin ja -vastuisiin. Asiakkaiden ympäristöintressit taas koskevat tuotteen ja tuotantoprosessien ympäristövaikutuksia. Yhteiskunnan intresseissä on valvoa, että yritys noudattaa yhteiskunnan näkemyksiä ympäristövastuullisesta toiminnasta. Työntekijöiden intresseihin voidaan määrittää muun muassa työpäikan ja työolosuhteiden ympäristövaikutusten arviointi mahdollisten terveystarkkailujen osalta. (Mätäsaho & Niskala 1997, 81–82.)

Käytännössä sidosryhmävuorovaikutusta voidaan käyttää eri tavoin osana yritysvastuun johtamista. Olennaisuusanalyysien käyttö merkittävimpien yritysvastuukysymysten määrittämiseksi on yleistynyt viime vuosina. Niissä arvioidaan eri kysymysten merkittävyyttä yrityksen sidosryhmille. Olennaisuusanalyysijä käytetään pohjana sekä yritysvastuun sisällön määrittämiseen että johtamisen perustana. (Niskala ym. 2013, 78.) Olennaisuuden määrittäminen on nostettu myös GRI-ohjeiston mukaisessa raportoinnissa tärkeään asemaan. Asiaa käsitellään tarkemmin GRI-ohjeistoa koskevassa luvussa 3.3.

2.1.2 Tilivelvollisuusteoria

Tilivelvollisuusteoriaa pidetään lähtökohtana ympäristölaskentatoimen tarkastelulle. Teoria selittää sekä ympäristöraportointia että antaa normatiivisia ohjeita ympäristölaskentatoimen informaation tuottamiseksi. Tilivelvollisuus perustuu ympäristölaskentatoimessa yrityksen ja yhteiskunnan väliseen vastuusuhteeseen. Ympäristövastuu konkretisoituu yhteiskunnan valtavaatimuksina, joista esimerkkinä on pakollinen ympäristölupaehtojen mukainen raportointi. Informaatiolla on keskeinen rooli tilivelvollisuusajattelussa, sillä tilivelvollisuussuhde velvoittaa tilivelvollisen antamaan informaatiota päämiehelle sekä antaa päämiehelle oikeuden saada sitä. Tilivelvollisuus voidaan esittää ns. agenttimallin avulla, jossa perusasetelmana on johdon ja omistajien välinen tilivelvollisuussuhde. Tilivelvollisuus syntyy päämiehen ja alaisen välisestä sopimuksesta, joka määrittää molempien oikeudet ja velvollisuudet. Malli voidaan laajentaa koskemaan myös yrityksen ja yhteiskunnan välistä tilivelvollisuutta. Laskentatoimen rooli tässä on tuottaa informaatiota tilivelvollisuuden vastuusuhteesta ja saada alaisen toimet näkyviksi. Tehokkaan tilivelvollisuussuhteen ympäristövastuulle varmistaa lakisääteinen pakollinen raportointivelvollisuus tai yhteiskunnan riittävän suuri valta vaatia tarvitsemaansa informaatiota. (Mätäsaho & Niskala 1997, 78–79.) Uusi EU-direktiivi, joka määrittelee yritysvastuuraportoinnin pakolliseksi, on esimerkki ympäristövastuun tilivelvollisuussuhteen parantamisesta yrityksen ja yhteiskunnan sekä muiden sidosryhmien välillä. Direktiivin taustoja ja sisältöä käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.2.

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Jotta yritys voi parantaa ympäristönsuojelunsa tasoa ja samalla toimia taloudellisesti, yrityksen pitää olla innovatiivinen, herkkä ympäristöasioille sekä valmis integroimaan ympäristötieto strategiaansa. Tässä onnistuakseen, yrityksellä pitää olla oikeat tietojärjestelmät, joiden avulla pystytään yhdistämään tarpeelliset tiedot ja joista voidaan tuottaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi. (Kumarasiri 2012, 102.) Yritysten laskenta- ja muut informaatiojärjestelmät eivät kuitenkaan vielä vastaa kovin hyvin niitä johtamisen tarpeita, jotka kohdistuvat yrityksen ympäristösuorituskyvyn mittaamiseen. Taloushallinnon laskentajärjestelmissä mahdollisuus on saatettu jättää käyttämättä, vaikka ympäristöön liittyvän kustannusinformaation tuottaminen olisi voitu huomioida. Eirahamääristä ympäristöinformaatiota tuottavien järjestelmien ongelmana taas on, että ne sisältävät paljon tietoa muodossa, joka ei sellaisenaan välttämättä vielä sovellu suorituskyvyn arviointiin ja päätöksentekoon. (Mätäsaho & Niskala 1999, 54.)

Yrityksen mittarit päätetään usein kahden tekijän avulla, jotka ovat yrityksen strategia sekä toimenpiteet, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen. Päätökset voidaan

tehdä joko keskitetysti tai hajautetusti. Hajautetussa mallissa yritys määrittää suoritustason ja sen perusteella mittarit sekä miten niitä johdetaan. Keskitetyssä mallissa taas konserni antaa yrityksille mittarit ja painoarvon, joka mittarilla on suoritustason määrittämiseksi. Valitulla päätöksentekotavalla on tärkeä merkitys strategian muodostamisessa ja päätöksenteon suunnittelussa. (Epstein & Buhovac 2014, 138.)

Johdon laskentatoimella on tärkeä rooli tietojen keräämisessä ja yhdistämisessä. Yritys voi liittää yritysvastuuasiat päätöksentekoprosessiinsa erilaisten johdon laskentatoimen tekniikoiden avulla. (Kumarasiri 2012, 102.) Aikaisemmin kirjallisuudessa on käytetty tässä yhteydessä termiä johdon ympäristölaskentatoimi. Sillä tarkoitetaan prosessia, jossa identifioidaan, luokitellaan, analysoidaan, käytetään ja raportoidaan ympäristöön liittyvää kustannusinformaatiota ympäristöjohtamisen tarpeisiin ja tueksi. (Mätäsaho & Niskala 1996, 142.) Nykyään ympäristövastuu on laajentunut käsitteenä yritysvastuuksi, mutta prosessi on edelleen sama ja johdon laskentatoimi on tärkeässä asemassa.

Johdon laskentatoimen tekniikoita ovat muun muassa: Balanced Scorecard (BSC), pääoman budjetointi, suorituskyvyn mittaaminen ja palkitseminen (Kumarasiri 2012, 102). Ei-rahamääräisten mittareiden käyttö yrityksen toiminnan kuvaajana on yleistynyt vasta viimeisten vuosien aikana. Yhtenä merkittävänä tekijänä on ollut yritysvastuureportoinnin lisääntyminen.

Pääoman budjetointia käytetään yrityksissä investointihankkeiden suunnittelussa. Viime vuosina kasvanut huoli yritysten liiketoiminnan ympäristövaikutuksista on pakottanut yritykset arvioimaan myös näitä vaikutuksia projekteja suunniteltaessa. Ympäristökustannukset ovatkin tulleet osaksi investointilaskelmia. Syynä on sekä moraalinen vastuu ympäristöstä että yritysten taloudellinen vastuu negatiivisista ympäristövaikutuksista. Ympäristövaikutusten huomioimisen jo päätöksentekovaiheessa on todettu tutkimuksissa auttavan yrityksiä tunnistamaan ympäristökulut ja tekemään korjaavat toimenpiteet aikaisessa vaiheessa. (Kumarasiri 2012, 105–106.)

Suorituskyvyn arviointi ja palkitsemisjärjestelmät ovat tärkeässä roolissa kun luodaan kulttuuria, jossa työntekijät ymmärtävät ja tekevät töitä yrityksen sosiaalisten- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi. Oikea palkitsemisjärjestelmä motivoi työntekijöitä muuttamaan käytöstään ja tekemään lisäponnisteluja ympäristötavoitteiden saavuttamiseksi. Onkin tärkeää, että ympäristötavoitteet ja mittarit on liitetty osaksi yrityksen palkitsemisjärjestelmää. (Kumarasiri 2012, 109.)

Ei-rahamääräiset mittarit ja Balanced Scorecard (BSC) voidaan määritellä strategiseksi johdon laskentatoimen työkaluiksi. Strateginen johdon laskentatoimi yhdistää strategiset päätökset operatiivisiin. Se pyrkii ratkaisemaan perinteisen jännitteen strategisen johtamisen, johdon kontrolloinnin ja operatiivisen kontrolloinnin välillä. (Wegmann & Poincelot 2012, 182, 184.)

2.2.1 *Ei-rahamääräiset mittarit & Balanced Scorecard*

Viime aikoina yrityksen suorituskykyä on alettu mittamaan useilla ei-rahamääräisillä mittareilla. Balanced Scorecard (BSC) on yksi käytetyimmistä ei-rahamääräisistä mittaristoista. (Anisoara 2012, 468–469.) Muita ei-rahamääräisiä mittareita sisältäviä työkaluja ovat muun muassa laatujohtaminen (Total Quality Management), asiakastyytyväisyys (Customer Satisfaction) ja aineettoman pääoman johtamisen työkaluna käytetty World Class Manufacturing (Vaivio 2001, 4). Edellä mainittuja mittareita ei kuitenkaan vielä ole käytetty yritysvastuuraportoinnin tukena, joten tutkimus ei perehdy työkaluihin tarkemmin.

Balanced Scorecard -mittaristoa käytetään yrityksissä yleisesti suorituskyvyn mittaamiseen. Euroopassa tehdyn tutkimuksen mukaan jopa 41 prosenttia yrityksistä käyttää BSC:tä. Sillä voidaan arvioida taloudellista ja ei-rahamääräistä suorituskykyä. BSC kokoa yhteen monia mittareita, jotka kuvaavat yrityksen strategiaa ja suorituskykyä. (Wegmann & Poincelot 2012, 185.)

Alun perin Balanced Scorecard sisälsi neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä kasvu. BSC:tä soveltaneet yritykset ovat kuitenkin usein muokanneet näkökulmia omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Henkilöstönäkökulma on usein otettu mukaan viidenneksi ulottuvuudeksi. Muita näkökulmia ovat muun muassa ympäristönäkökulma, toimittaja-/ alihankkijanäkökulma sekä yhteiskunnallisen vaikuttamisen näkökulma. (Malmi ym. 2002, 23–24.) Monet yritykset sisällyttävät vastuullisuuden merkittävimmät indikaattorit näkökulmiin valitsemalla yhden tai kaksi mittaria jokaiseen näkökulmaan (Epstein & Buhovac 2014, 151).

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Mittareilla on tyypillisesti kaksi roolia BSC:ssä. Ne kuvaavat kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Voimakkaassa kasvuvaiheessa oleva yritys käyttää tyypillisesti erilaisia myynnin kasvua kuvaavia mittareita kun taas ylläpito-vaiheen yritys käyttää kannattavuuden mittareita. Elinkaaren loppuvaiheessa olevassa yrityksessä kassavirta näyttelee merkittävää roolia. (Malmi ym. 2002, 23–24.) Vastuullisuusmittareita taloudellisessa näkökulmassa voivat olla esimerkiksi kierrätystulot, energiakustannukset tai saastuttamisesta aiheutuneet seuraamukset (Epstein & Buhovac 2014, 151).

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit, ja ne vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Näitä tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet kuten hinta ja laatu. Mitta-

rina voi olla myös suhde asiakkaaseen, jota mitataan täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla. Näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. (Malmi ym. 2002, 25–26.)

Sisäisten prosessien osalta mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Mitattavat prosessit vaihtelevat kilpailustrategiasta riippuen. Niitä voivat olla tilaus-toimitusprosessi, uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi. Prosessinäkökulmaa on pidetty erottavana tekijänä BSC:n ja muiden moniulotteisten mittareiden välillä. Usein yrityksissä mitataan nykyisiä operatiivisia toimintoja, mutta BSC:n yhteydessä joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin asiakaslupausten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkia ydin- ja tukiprosesseja ei ole järkevää mitata vaan strategian pitäisi määrittää, mikä tai mitkä prosessit kulloinkin ovat seurannan kohteena. (Malmi ym. 2002, 27–28.) Vastuullisuusmittareita sisäisten prosessien näkökulmasta voivat olla muun muassa sertifioitujen toimittajien lukumäärä, vaarallisten jätteiden määrä, pakkausmateriaalin määrä tai yhteisön valitusten määrä (Epstein & Buhovac 2014, 151–152).

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit vastaavat kysymykseen pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Organisaation kasvun ja oppimisen voidaan yksinkertaistaen sanoa syntyvän kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Henkilöstöön liittyviä mittareita voivat olla henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit. Järjestelmien ja organisaation toimintatapojen roolia yrityksen menestyksen luojana on mitattu varsin harvoin. Oppimisen ja kasvun näkökulman onkin todettu olevan BSC:n vaikein osio. (Malmi ym. 2002, 28–29.) Vastuullisuuden osalta voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden ja johdon monimuotoisuutta ja henkilöstöetujen kuluja (Epstein & Buhovac 2014, 151–152).

Yritykset, jotka ovat määritelleet vastuullisuuden tärkeäksi osaksi yrityksen arvoa ja strategiaa, voivat laajentaa BSC:tä lisäämällä viidennen näkökulman. Tämä näkökulma sisältää sosiaaliset, ympäristö- ja taloudelliset mittarit, jotka linkittyvät muihin neljään näkökulmaan ja korostavat yritys vastuuta yrityksen tavoitteena. Lisäämällä erillinen näkökulma yritys vastuusta saadaan yritykselle työkalu johtajien huomion kohdistamiseksi. Erillisen näkökulman avulla yritys vastuuasioita saadaan myös korostettua yritykselle tärkeänä asiana. Vastuullisuusasiat voidaan myös ulottaa koskemaan tukifunktioita mittaamalla esimerkiksi toimittajien tekemiä auditointeja, ympäristösertifioitujen toimittajien osuutta kaikista toimittajista tai yrityksen code of conductia noudattavien toimittajien lukumäärää. (Epstein & Buhovac 2014, 152–154.)

Mittareiden määrä on tyypillisesti 20–25 mittaria. Sisäisten prosessien mittareita on usein eniten. Pienempikin mittareiden määrä saattaa riittää pienyrityksille tai tulosityksi-

köille. Suomessa BSC mittarien määrä on vaihdellut 4–25 mittarin välillä. Mittariston tulisi olla myös monella tavalla tasapainossa. Ensinnäkin taloudellisten ja ei-rahamääräisten mittarien pitäisi olla tasapainossa, jolloin johtamisessakaan ei nojaututa vain taloudellisiin mittareihin. Tyypillisesti ei-rahamääräisiä mittareita on BSC:ssä noin 80 %. Myös tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi olla tasapainossa. Tulosmittareita on usein kuitenkin helpompi löytää ja näkökulmien väliset suhteet jäävät usein miettimättä. Mittaristossa tulisi lisäksi olla tasapaino pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välillä. Mittareiden eri näkökulmien tulisi olla suhteessa toisiinsa, vaikka oppimisen ja kasvun mittareita määritellään usein vähiten. Viimeisenä tasapaino pitäisi löytää myös helposti mitattavissa olevien asioiden ja vaikeampien asioiden välille. (Malmi ym. 2002, 30–32.)

Balanced scorecard on kehittynyt vuosien varrella ja sitä on sovellettu yrityksissä monin tavoin. Näin ollen mittaristojakin on erilaisia. Tavallisimmin mittaristot jaetaan sidosryhmämittaristoihin, KPI (Key Performance Indicator)-mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin, joita ovat yleensä omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Jokaisella sidosryhmällä katsotaan olevan omat tavoitteensa, joiden täyttämiseen se pyrkii yrityksen avulla. Mittaristolla pyritään seuraamaan näiden tavoitteiden toteutumista. Ongelmana on kuitenkin usein, että mittaristot eivät viittaa mitenkään siihen, miten asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Strategian tulisikin kertoa keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Mittaristot eivät näin ollen heijastele valittua strategiaa vaan kuvaavat sitä, mihin strategialla pyritään. Sidosryhmämittaristoa käytetään eniten konsernitasolla tilanteissa, jossa konsernin liiketoiminnoilla ei ole isompaa keskinäistä synergiaa. (Malmi ym. 2002, 32–33.) Vastuullisuuden osalta voidaan mitata esimerkiksi saavutettuja palkintoja vastuullisuusasioissa, yhteisön tukemiseen lahjoitettuja varoja ja työntekijöiden tyytyväisyyttä (Epstein & Buhovac 2014, 151).

Suurin osa tähän mennessä tehdyistä Balanced Scorecardeista on KPI-mittaristoja. Ne sisältävät joukon organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. Mittareita on usein paljon, eivätkä ne välttämättä ole riippuvuussuhteessa toisiinsa. Mittarit ovat yleensä näkökulmansa tulostittareita, eivätkä kuvaa näin ollen organisaation strategiaa. KPI-mittaristot johdetaan alkuperäisen ajatuksen mukaisesti BSC:n näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä lähtien. Näkökulmilla on kuitenkin usein monia kriittisiä menestystekijöitä, joiden mittaaminen vaatii useamman kuin yhden mittarin. Mittareiden määrän pitäminen kohtuullisena onkin mittariston ongelma. (Malmi ym. 2002, 34–35.)

Strategiamittaristot perustuvat strategiakarttaan, joka kuvaa strategiat ja oletetut syyseuraussuhteet. Mittaristossa on sekä tulosmittareita, jotka kuvaavat sitä, mihin strategialla halutaan päästä, että ennakoivia mittareita, joilla kuvataan keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. (Malmi ym. 2002, 36, 64.)

Monet yritykset käyttävät BSC:tä ja sisällyttävät siihen tärkeät vastuullisuusasiat ja mittarit arvioidakseen yrityksensä vastuullisuutta. Ilmiölle on kehittynyt oma terminsä sustainability balanced scorecard (SBSC). Sitä käytetään yrityksissä vastuullisuusasioiden sisällyttämiseen liiketoimintaan. (Kumarasiri 2012, 107.)

BSC:n mukaiset raportit ovat saaneet jonkin verran kritiikkiä. Jotkin mittarit ovat merkityksettömiä, käytetyt instrumentit eivät ole läpinäkyviä ja vuosien väliltä puuttuu jatkuvuus, joka saattaa aiheuttaa epäilyjä joidenkin huonojen asioiden peittelystä. (Anisoara 2012, 469.) BSC:tä kuten muitakin suorituskyvyn mittareita on myös kyseenalaistettu. Yritysten tai tulosityksiköiden kannattavuus, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys ja operatiivinen tehokkuus korreloivat vähän tai negatiivisesti. Näiden mittarit voivat siis muuttua samaan tai eri suuntaan. Suorituskyvyn mittaamista pidetäänkin yleisesti ottaen hankalana ja mielivaltaisena, koska on hankalaa osoittaa toisen mittarin olevan parempi kuin toinen. Ongelmia tulee myös siinä, kun valitaan mittareita palkitsemistarkoitukseen tai investointipäätöksen tueksi. Tällöin jokin mittari nousee tärkeämpään asemaan ja saattaa keskittää huomion vain johonkin liiketoiminnan osa-alueeseen. (Meyer 2002, 2-3.)

3 YRITYSVASTUURAPORTOINTI

3.1 Kansainväliset yritysvastuuta ohjaavat säädökset

Yritysvastuusta on olemassa monia erilaisia vapaaehtoisuuteen perustuvia ohjeistoja ja standardeja. Nämä perustuvat suurelta osin Yhdistyneiden kansakuntien (YK) puitteissa solmittuihin kansainvälisiin sopimuksiin ja julistuksiin. (Niskala ym. 2013, 39.)

Ihmisoikeuksien kansainvälisen suojelun lähtökohdan muodostaa YK:n yleismaailmallinen ihmisoikeuksien julistus vuodelta 1948. Lisäksi sen katsotaan määrittelevän, mitä ihmisoikeuksilla tarkoitetaan. Keskeisenä sisältönä on yhdenvertaisuuden periaate, kansalaisoikeuksien eli henkilökohtaisten vapauksien määrittely, poliittisten oikeuksien määrittely sekä taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien määrittely. Julistuksella on myös oikeudellisia merkityksiä, koska se on toiminut lähtökohtana monille kansainvälisille ihmisoikeussopimuksille, kuten Euroopan ihmisoikeussopimukselle. Ihmisoikeussopimukset ovat lähtökohtaisesti valtioiden välisiä, joten vastuu niiden edistämisestä ja valvonnasta kuuluu valtiolle. Vastuu oikeuksien kunnioittamisesta ja edistämisestä ulottuu kuitenkin kaikkiin yhteiskunnallisiin toimijoihin, kuten yrityksiin. Keskeisenä kysymyksenä on oman vastuun rajojen määrittely. Yritysten on pohdittava riittääkö enää vain suoraan omassa vaikutuspiirissä olevista ihmisoikeuksista tai otetaanko huomioon esimerkiksi investoinnin kohteena olevan maan yleinen ihmisoikeustilanne. YK:n ihmisoikeusneuvosto hyväksyi vuonna 2011 kansainvälistä liiketoimintaa ja ihmisoikeuksia käsittelevän viitekehyksen toimeenpanemiseksi laaditut ohjaavat periaatteet. Ne koskevat kaikkia valtioita ja likeyrityksiä. YK:n viitekehys, joka laadittiin vuonna 2008, perustuu kolmelle periaatteelle. Ensimmäinen on valtion velvollisuus suojella ihmisiä kolmansien osapuolien aiheuttamilta ihmisoikeusloukkauksilta. Toisena periaatteena on yritysten vastuu kunnioittaa ihmisoikeuksia. Kolmas periaate koskee valtioiden velvollisuutta varmistaa, että yritystoimintaan liittyvien ihmisoikeusloukkausten uhreilla on pääsy tehokkaiden oikaisukeinojen piiriin. (Niskala ym. 2013, 39–42.)

Sopimukset työelämän kannalta keskeisistä oikeuksista on tehty Kansainvälisen työjärjestön ILO:n puitteissa. Näihin otetaan kantaa myös YK:n yleismaailmallisessa ihmisoikeuksien julistuksessa. Keskeisimmiksi työelämän oikeuksiksi on määritelty järjestäytymisen vapauden, pakkotyövoiman ja lapsityövoiman käytön kieltäminen sekä syrjinnän kieltäminen. Muita säänneltyjä alueita ovat muun muassa palkkaus, työajat, työterveys- ja turvallisuus sekä työsuhteen päättäminen. Edellä mainittujen lisäksi on solmittu myös monia sopimuksia ympäristön suojelemiseksi ja luonnonvarojen säästämiseksi. Keskeisiä asiakirjoja kestävän kehityksen kannalta ovat Rio de Janeirossa vuonna 1992 hyväksytyt Rion julistus ja toimintaohjelma Agenda 21. Rion julistus on muodostunut laajemmaksi määritelmäksi kestäväälle kehitykselle. Siinä käsitellään muun muassa köy-

hyiden poistamista, ympäristönsuojelun edistämistä sekä tuotanto- ja kulutustapojen muuttamista. Rion seurantakokouksessa Johannesburgissa vuonna 2002 vahvistettiin suurelta osin samat periaatteet kuin Rion julistuksessa. Kolmannessa ympäristö- ja kehityskonferenssissa Riossa vuonna 2012 syntyi yhteinen loppuasiakirja ”The future we want”. Siinä vahvistettiin aiemmat sitoumukset kestäväan kehitykseen. (Niskala ym. 2013, 43–44.)

Yksi keskeinen sitoutumistyyppinen aloite, joka ottaa kantaa siihen, mitä vastuulliseen yritystoimintaan liittyviä asioita yritysten toivotaan huomioivan, on YK:n Global Compact. Se on entisen YK:n pääsihteerin Kofi Annanin vuonna 1999 elinkeinoelämälle esittämä aloite ihmisoikeuksien, työolojen ja ympäristönsuojelun edistämiseksi. Aloite perustuu YK:n yleismaailmalliseen ihmisoikeuksien julistukseen, ILO:n työelämän perusoikeuksia koskevaan julistukseen sekä Rion julistukseen. Aloite sisältää kymmenen periaatetta, jotka on jaoteltu: ihmisoikeuksiin, työoikeuksiin, ympäristöön ja korruption vastustamiseen. Yritykset, jotka ovat allekirjoittaneet aloitteen, on veloitettu raportoidaan säännöllisesti, kuinka ne ovat edistäneet Global Compact periaatteita omassa vaikutuspiirissään. (Niskala ym. 2013, 53.)

Yritysvastuun kannalta yksi keskeinen kansainvälinen toimija on taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestö OECD. Se on hallitusten välinen organisaatio, jonka keskeisiä tavoitteita on jäsenmaiden taloudellisen kasvun ja elintason nousun sekä maailmankaupan edistäminen. OECD:n ensimmäiset toimintaohjeet monikansallisille yrityksille julkaistiin vuonna 1976. (Niskala ym. 2013, 45.) Ne sisältävät valtioiden esittämiä suosituksia monikansallisille yrityksille, jotka toimivat toimintaohjeet hyväksyneissä valtioissa tai niistä käsin. Toimintaohjeissa kerrotaan vapaaehtoisuuteen perustuvat periaatteet ja normit sekä lakien ja standardien soveltamisesta vastuullisessa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Ne ovat ainoa vastuullista liiketoimintatapaa koskeva monenvälisesti sovittu, kattava säännöstö, jota valtiot ovat sitoutuneet edistämään. Toimintaohjeiden tavoitteena on edistää yritysten panosta taloudellisessa, ekologisessa ja sosiaalisessa kehityksessä kaikkialla maailmassa. Viimeisimmän päivityksen toimintaohjeisiin vuonna 2011 hyväksyi 42 valtiota. (OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, 3.)

3.1.1 YK:n kestäväan kehityksen tavoitteet

Yhdistyneiden kansakuntien yleiskokous hyväksyi 17 kestäväan kehityksen tavoitetta (kuvio 1) syyskuussa 2015. Ne ovat jatkoa edellisille YK:n johtajien hyväksymille tavoitteille vuodelta 2000. Tavoitteet ja päämäärät kannustavat toimimaan ihmiskunnalle ja maapallolle kriittisten asioiden eteen seuraavien 15 vuoden aikana. (Madeley 2015, 1.)



Kuvio 1 YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Yhdistyneet kansakunnat)

Jokaiselle tavoitteelle on määritelty lisäksi alatavoitteet, jotka tulee saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Niitä on kaiken kaikkiaan 169. (Madeley 2015, 1.)

GRI-ohjeisto, UN Global Compact -aloite ja World Business Council for Sustainable Development -järjestö ovat kehittäneet SDG Compass -nimisen palvelun, jonka kautta yritykset saavat opastusta miten ne voivat mukauttaa strategioitaan sekä mitata ja hallita panostaan kestävän kehityksen tavoitteisiin. Palvelun nettisivuilta löytyy ohje, jota yritykset voivat käyttää tukena yritys vastuuraportoinnin aloittamiseen. Se on kehitetty pääasiassa suurten kansainvälisten yritysten tarpeisiin. (SDG Compass.) Ohjeessa on viisi vaihetta. Ensimmäisenä ohjataan tutustumaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Seuraavaksi yrityksen pitää määrittää tärkeimmät tavoitteet. Sen avulla voidaan löytää tärkeimmät liiketoimintamahdollisuudet ja vähentää riskejä. Apuna määrittelyssä on kestävän kehityksen tavoitteiden positiivisten ja negatiivisten sekä nykyisten ja mahdollisten vaikutusten arviointi. Kolmantena asetetaan päämäärät. Se on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta ja auttaa edistämään yhteisiä tavoitteita. Tavoitteena on, että johto voi osoittaa sitoutumisensa kestävän kehityksen tavoitteisiin. Neljäntenä on vastuullisuustavoitteiden integrointi yrityksen ydinliiketoimintaan ja hallintoon. Tämä on tärkeässä asemassa, jotta yritys pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet. Viimeisenä on raportointi ja viestintä. Kestävän kehityksen tavoitteiden avulla yritykset voivat raportoida kestävän kehityksen tasosta käyttämällä esimerkiksi yleisiä indikaattoreita. (SDG Compass guide executive summary.)

Monet yritykset ovat ottaneet YK:n kestävän kehityksen tavoitteet pohjaksi määrittäessään yritys vastuuraportoinnin sisältöä. Vaikka varsinainen raportointi tapahtuisi esi-

merkiksi GRI-ohjeiston mukaisesti, yritykset ilmoittavat silti esimerkiksi nettisivuillaan, mitkä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet on otettu vastuullisuuden pohjaksi. Kestävän kehityksen tavoitteet antavat yritykselle mahdollisuuden määrittää ensin laajemmassa mittakaavassa, mitkä ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä vastuullisuusasioita. Sen jälkeen yritys voi alkaa tarkentamaan vastuuraportoinnin sisältöä näkökulmien ja tavoitteiden avulla.

3.2 EU:n direktiivi yritysvastuuraportointivelvollisuudesta

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista annettiin 22.10.2014 ja se julkaistiin EU:n virallisessa lehdessä marraskuussa 2014. Direktiivi tuli voimaan 6.12.2014 ja jäsenvaltioiden piti saattaa se osaksi lainsäädäntöään 6.12.2016 mennessä. Ensimmäinen direktiivin mukainen raportti tulee antaa tilikaudesta 2017. Raportointivelvollisia ovat kaikki yleisen edun kannalta merkittävät yhtiöt, joilla on yli 500 työntekijää ja joiden tase on yli 20 miljoonaa euroa tai liikevaihto yli 40 miljoonaa euroa. Soveltamisala kattaa listayhtiöt ja muut listaamattomat yleisen edun kannalta merkittävät yhtiöt. Velvoitteen piiriin kuuluvat siis myös suuret luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt. (Ylänen, 2014.)

Direktiivi muuttaa edellistä neuvoston direktiiviä 2013/34/EU tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta. Direktiiviä säädettäessä on otettu huomioon komission vuonna 2011 antama tiedonanto, jossa todetaan, että eri aloilla toimivien yritysten on tarpeen antaa tietoja sosiaali- ja ympäristöasioista yhtä avoimesti kaikissa jäsenvaltioissa. Lainsäädäntöehdotusta käsiteltiin myös toisessa komission vuonna 2011 antamassa tiedonannossa ”Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014”. Euroopan parlamentti totesi 6.2.2013 antamisensa päätöslauselmissa, että muiden kuin taloudellisten tietojen julkistaminen on tärkeää, jotta voidaan siirtyä hallitusti kestäväan maailmantalouteen. Tavoitteena on yhdistää pitkän aikavälin kannattavuus sosiaalisen oikeudenmukaisuuteen ja ympäristönsuojeluun. Parlamentti kehotti tällöin komissiota antamaan lainsäädäntöehdotuksen. Kansallisten säännösten yhteensovittaminen koetaan tärkeäksi yritysten, osakkeenomistajien ja sidosryhmien etujen kannalta. Lisäksi useimmat säännösten soveltamisalaan kuuluvista yrityksistä toimivat useammassa kuin yhdessä jäsenvaltiossa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.) Kuten luvussa 2.1.2 todettiin, voidaan direktiivin taustalla nähdä tilivelvollisuusteorian vaikutus. Lainsäädännön avulla halutaan parantaa sidosryhmien saaman tiedon määrää ja laatua.

Direktiivin kohdassa yhdeksän todetaan, että yritykset voivat noudattaa kansallisia toimintakehyksiä, unionin toimintakehyksiä, kuten hallinta- ja auditointijärjestelmä

(EMAS), ja kansainvälisiä toimintakehyksiä, kuten YK:n Global Compact -aloite, OECD:n monikansallisia yrityksiä koskevat toimintaohjeet sekä GRI-ohjeisto, tai muita tunnustettuja kansainvälisiä toimintakehyksiä. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.)

Direktiiviä 2013/34/EU muutettiin lisäämällä, korvaamalla ja muuttamalla artikloita. Direktiiviin tuli uutena artikla 19 a, joka koskee muita kuin taloudellisia tietoja koskevaa selvitystä. Siinä määritellään, että suurten yritysten, jotka ovat yleisen edun kannalta merkittäviä yhteisöjä ja joiden työntekijämäärä tilikauden aikana on keskimäärin 500, on sisällytettävä toimintakertomukseen muita kuin taloudellisia tietoja koskeva selvitys. Sen tulee sisältää tietoja vähintään ympäristöasioista, sosiaalisista ja työntekijöihin liittyvistä seikoista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjuntaan liittyvistä seikoista. Tällaisia tietoja ovat ainakin:

- yrityksen liiketoiminnan lyhyt kuvaus
- yrityksen noudattamien toimintaperiaatteiden kuvaus due diligence –prosessit mukaan luettuina
- toimintaperiaatteiden noudattamisen tulokset
- näihin toimintoihin liittyvät merkittävimmät riskit, jotka koskevat yrityksen toimintoja
- tärkeimmät liiketoiminnalle merkitykselliset muut kuin taloudelliset tulosindikaattorit

Mikäli yritys ei noudata yllä lueteltuja toimintaperiaatteita, on sen annettava muita kuin taloudellisia tietoja koskevassa selvityksessä selkeä ja perusteltu selvitys. Tarvittaessa vuositilinpäätöksessä esitetyistä luvuista on myös sisällytettävä tietoa ja lisäselvityksiä. Yrityksen on ilmoitettava lisäksi mitä toimintakehyksiä ne ovat noudattaneet raporttia laatiessa. Tytäryritys on vapautettu raportointivelvoitteesta, mikäli yritys ja sen tytäryritykset sisällytetään konsernin toimintakertomukseen tai toisen yrityksen erilliseen kertomukseen. Mikäli yritys laatii erillisen kertomuksen, joka kattaa direktiivin vaatimat tiedot, ei sen tarvitse tehdä enää lisäksi direktiivin vaatimaa selvitystä. Tällainen erillinen kertomus pitää kuitenkin julkistaa yhdessä toimintakertomuksen kanssa tai asettaa yrityksen verkkosivuille julkisesti saataville enintään kuusi kuukautta tilinpäätöspäivän jälkeen ja siihen pitää viitata toimintakertomuksessa. Lakisääteisen tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön on tarkistettava ja annettava lausunto, että direktiivin mukainen selvitys tai erillinen kertomus on annettu. Direktiiviin lisättiin myös artikla 29a, joka velvoittaa yleisen edun kannalta merkittävät yhteisöt, jotka ovat suuren konsernin emoyrityksiä tai joiden työntekijämäärä on keskimäärin 500 henkilö, antamaan samanlaisen selvityksen kuin artiklassa 19a on määritelty. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.)

Direktiivissä on lisäksi maininta, että käynnissä olevaa kehitystä tai neuvoteltavana olevia asioita koskevia tietoja ei tarvitse raportoida. Edellytyksenä on kuitenkin, että yhtiön johto katsoo tällaisten tietojen julkistamisen aiheuttavan vakavaa haittaa yrityksen kaupalliselle asemalle ja että tietojen poisjättäminen ei estä selkeän kuvan saamista yrityksen liiketoiminnasta ja sen vaikutuksista. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.)

Vanhan direktiivin 20 artiklaa muutettiin lisäämällä yksi alakohta. Sen mukaan yrityksen, jonka työntekijämäärä on yli 250 ja liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa tai tase yli 20 miljoonaa euroa, on laadittava kuvaus yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimiin sovellettavista monimuotoisuutta koskevista toimintaperiaatteista. Tällaisia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli tai koulutus- ja ammattitausta. Lisäksi raportoidaan näiden toimintaperiaatteiden tavoitteet, toteuttamistavat ja tulokset raportointijakson ajalta. Mikäli toimintaperiaatteita ei sovelleta, on yrityksen annettava selvityksessä asiasta ilmoitus. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.)

Direktiivin 2014/95/EU mukaan Euroopan komission pitää laatia raportointimenetelmistä viitteelliset suuntaviivat 6.12.2016 mennessä. Euroopan komission nettisivuilla annetun tiedotteen (Euroopan komission tiedote, 2016) mukaan komissio järjesti asiasta julkisen konsultaation keväällä 2016. Prosessiin kuului myös 16 asiantuntijahaastattelua, ja kaksi työryhmää, johon osallistui 80 sidosryhmien edustajaa. Nykyiset kansainväliset kehityssuunnat ovat kuitenkin lykanneet suuntaviivojen julkaisemista keväälle 2017.

Suomessa kirjanpitolain muutos 1376/2016 hyväksyttiin 29.12.2016. Lainsäädäntö pohjautuu EU:n direktiiviin ja lähestymistapa on yhtä joustava kuin alkuperäisessä direktiivissä. Tietyt asiat on esitettävä, mutta yhtiöt voivat itse valita missä muodossa ne esitetään. (Tem.fi/vastuullisuusraportointi.)

3.3 Global Reporting Initiative -raportointiohjeisto

GRI on kansainvälinen, itsenäinen järjestö, joka auttaa yrityksiä, hallituksia ja muita järjestöjä ymmärtämään ja viestimään liiketoiminnan vaikutuksista vastuullisuusasioissa (GRI: About GRI). GRI on voittoa tavoittelematon ja sitä rahoittavat useat tahot, kuten säätiöt, valtiot ja yritykset. Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen aloite luoda tilinpäätösraportointia vastaava toimintamalli yritysvastuun raportoinnille. GRI-ohjeiston kehitys alkoi jo vuonna 1997 ja ensimmäinen versio ohjeistosta julkistettiin vuonna 1999. GRI-ohjeisto on saavuttanut nopeasti yleisesti hyväksytyn raportointivii- tekeyhksen aseman. Kaikki viitekeyhksen dokumentit on luotu yhteistyössä keskeisten raportoinnin sidosryhmien, kuten sijoittajien, viranomaisten ja tilintarkastusyhteisöjen kanssa. GRI-ohjeiston tavoitteena on, että sitä voivat soveltaa kaikki organisaatiot koko-

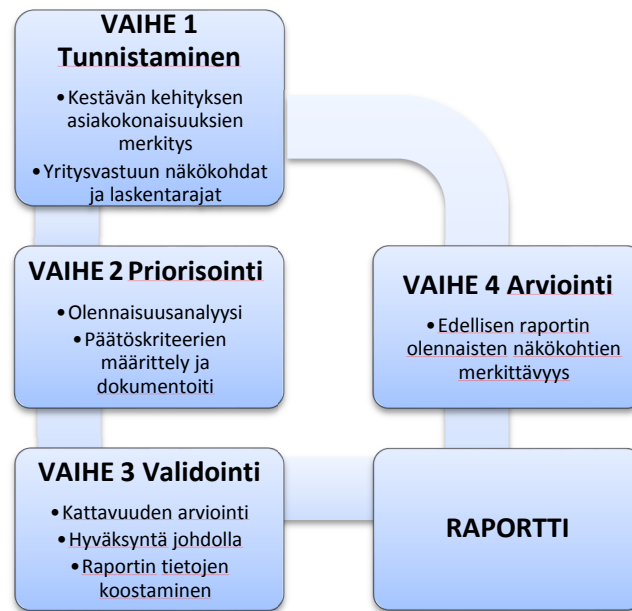
luokasta, toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Sen avulla raportoiva organisaatio voi antaa riittävän ja tasapainoisen kuvan toiminnastaan ja tuloksistaan yritys vastuun eri osa-alueilla. GRI-viitekehyksen sisältö pohjautuu useisiin kansainvälisiin sopimuksiin ja vakiintuneisiin toimintamalleihin. Se on tunnustettu raportointimalleiksi muun muassa YK:n Global Compact -aloitteessa ja OECD:n toimintaohjeessa monikansallisille yrityksille. Tärkeimpänä tavoitteena on parantaa yritys vastuuraporttien vertailukelpoisuutta. Yritys vastuun osa-alueet voivat erota toisistaan merkittävästi eri yritysten tai toimialojen välillä, minkä vuoksi GRI pyrkii ottamaan huomioon myös yritys kohtaisten erojen vaikutukset. (Niskala ym. 2013, 106–107.)

GRI-ohjeistoa on päivitetty vuosien varrella käyttäjien ja muiden sidosryhmien antaman palautteen perusteella. Neljäs versio, GRI G4 -ohjeisto julkaistiin toukokuussa 2013. Ohjeisto sisältää pääosin aikaisempien GRI 3.0 ja GRI 3.1 – ohjeistojen raportointielementit. (Niskala ym. 2013, 110.) Uusin versio, nimeltään GRI Standards, julkaistiin lokakuussa 2016. Sitä tulee käyttää raporteissa ja muissa materiaaleissa, jotka julkaistaan 1.7.2018 jälkeen. Siihen asti G4-ohjeisto on saatavilla ja käytössä. (GRI: G4 guidelines.) Raportointilaajuus on ollut jo G4-ohjeistossa mahdollista valita laajan tai suppean sovellustason mukaiseksi. Tämä mahdollisuus säilyy myös uudessa ohjeistossa. (Aalto, 2016.) Suppean tason tavoitteena on sisällyttää yritys vastuuraporttiin kaikki keskeiset GRI:n raportointielementit. Laaja taso kattaa perussisällön lisäksi myös yleiset ja olennaisuusanalyysin perusteella tunnistetut erityiset raportointielementit. (Niskala ym. 2013, 137.)

3.3.1 GRI G4 -ohjeisto

GRI G4 -ohjeiston keskeiset työvälineet ovat raportointiohjeisto, sen laskentaohjeet sekä toimialakohtaiset liitteet. Raportointiohjeisto sisältää raportointiperiaatteet ja perussisällön sekä soveltamisohjeet. G4-ohjeistossa raportointiperiaatteet on jaettu kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ovat periaatteet raportin sisällön määrittämiseksi. Toinen koskee raportoitavan tiedon laadun ja tarkoituksenmukaisen esitystavan varmennusperiaatteita. (Niskala ym. 2013, 118.)

Sisällönmäärittämisprosessissa tunnistetaan yritys vastuunäkökohdat ja niihin liittyvät tunnusluvut, jotka ovat olennaisia raportoitavan yrityksen kannalta. Prosessissa tulisi ottaa myös huomioon raportin laskentarajan vaikutukset sisältöön. Näin ollen esimerkiksi osakkuusyritysten liittäminen raporttiin saattaa tuoda raportoinnin piiriin uusia asiakokonaisuuksia. Prosessi koostuu GRI:n mukaisesti neljästä vaiheesta (Kuvio 2). (Niskala ym. 2013, 118–119.)



Kuvio 2 GRI:n mukainen sisällön määrittelyn prosessi (Niskala ym. 2013, 119)

Prosessin mukaisesti validoinnin jälkeen tuotetaan raportti, joka arvioidaan seuraavassa vaiheessa. Arvioinnin tuloksia käytetään taas seuraavan raportin vaiheessa yksi. Prosessi on siis jatkuva, joten yritysraportti kehittyy joka vuosi. (Niskala ym. 119–121.)

Laadunvarmistukseen liittyvien raportointiperiaatteiden tarkoitus on antaa ohjeet esitettävien tietojen tarkkuuteen ja luotettavuuteen. Niiden avulla pystytään varmistamaan vertailukelpoisen tiedon tuottaminen sidosryhmien päätöksentekoon. Laadunvarmistuksen periaatteita on kuusi (Niskala ym. 2013, 139.):

- tasapuolisuus
- selkeys
- täsmällisyys
- oikea-aikaisuus
- vertailukelpoisuus
- luotettavuus

Tavoitteena on tuottaa helposti saatavilla olevaa ja käyttökelpoista tietoa sidosryhmille. Tietojen pitää olla luotettavaa sekä saatavilla oikea-aikaisesti ja selkeästi. Raportin tulee myös antaa riittävä ja tasapainoinen kuva yritysasioista. Raporttien tulee olla lisäksi vertailukelpoisia yritysten ja eri vuosien välillä. (Niskala ym. 2013, 139.)

Perussisältö on jaettu GRI-ohjeiston mukaan yleiseen ja erityiseen. Yleinen perussisältö kattaa seuraavat aihealueet (Niskala ym. 2013, 139.):

- strategia ja analyysi
- organisaation taustakuvaus

- tunnistetut olennaiset näkökohdat ja laskentarajat
- sidosryhmävuorovaikutus
- raportin kuvaus
- hallinto
- liiketoiminnan eettisyys

Perussisällön raportointielementit soveltuvat kaikkien organisaatioiden yritys vastuun raportointiin. Yrityksen raportointien tietojen avulla voidaan paremmin ymmärtää ja arvioida yritys vastuun merkitystä. Perussisällön kohtia on yhteensä 58, joista jokaisella on numeroitu koodi G4-1 – G4-58. (Niskala ym. 2013, 139.)

Erityinen perussisältö kattaa johtamiskäytäntöjen kuvauksen ja tunnusluvut. Se on järjestetty yritys vastuun luokkien ja näkökohtien mukaisesti. Nämä luokat ja näkökohdat edustavat prosessissa syntyneitä käsityksiä yritys vastuun mittaamisen piiriin kuuluvista asioista. Luokkia on kolme: taloudellinen, ympäristö ja sosiaalinen. Jokainen luokka on jaettu näkökohtiin, jonka lisäksi sosiaalinen luokka on jaettu ensin neljään alaluokkaan: henkilöstö ja työolot, ihmisoikeudet, yhteiskunta sekä tuotevastuu. Erityisen perussisällön kohdista raportoidaan vain ne kohdat, jotka ovat yritykselle olennaisia. Johtamistavan kuvaus, josta GRI-ohjeistossa käytetään lyhennettä DMA, antaa tietoa siitä, miten yritys hallitsee ne taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön kohdistuvat vaikutukset, jotka aiheutuvat olennaisista yritys vastuun näkökohdista. DMA voidaan raportoida yhtenä yleisenä yritys vastuun johtamistavan kuvauksena tai jaoteltuna olennaisen yritys vastuun näkökohtien mukaan. Valinta riippuu siitä, johdetaanko yritys vastuuta yhtenä kokonaisuutena. (Niskala ym. 2013, 139, 163–165.)

Tunnuslukujen tavoitteena on antaa numeerista tai laadullista tietoa organisaation tuloksista ja vaikutuksista yritys vastuun alueilla. Tunnusluvut on numeroitu luokkien/ alaluokkien mukaan ja niitä on yhteensä hieman alle sata. Jokaisella tunnusluvulla on oma koodi, josta käy ilmi, mihin luokkaan/ alaluokkaan tunnusluku kuuluu (GRI: G4 guidelines.):

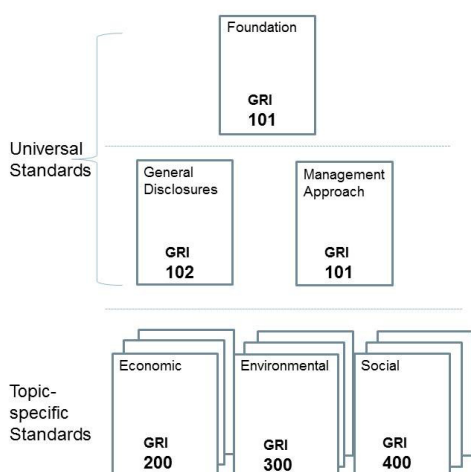
- Taloudelliset: G4-EC1 – G4-EC9
- Ympäristö: G4-EN1 – G4-EN34
- Sosiaaliset:
 - Henkilöstö ja työolot: G4-LA1 – G4-LA16
 - Ihmisoikeudet: G4-HR1 – G4-HR12
 - Yhteiskunta: G4-SO1 – G4-SO11
 - Tuotevastuu: G4-PR1 – G4-PR9

Jokainen yritys arvioi itse, mitkä tunnusluvut soveltuvat sen toiminnan luonteeseen ja vaikutuksiin. Yritys vastuun näkökulmia mitataan aina yhdellä tai useammalla tunnusluvulla. (Niskala ym. 2013, 139, 170–171.)

Raportointiohjeistoon kuuluvissa soveltamisohjeissa on määritelty tunnuslukukohtaiset periaatteet tietojen tuottamiseen ja laskennan toteuttamiseen. Toimialakohtaiset liitteet on laadittu yhdessä eri toimialojen asiantuntijoiden kanssa. Ne sisältävät toimialan erityiskysymyksiin liittyviä raportointiohjeita sekä olennaisia tunnuslukuja. (Niskala ym. 2013, 111.) Toimialakohtaisia liitteitä on olemassa muun muassa elintarviketeollisuudelle, media- sekä kaivos- ja metallialalle. Uusi standardi tulee muuttamaan raportointitapaa. Toimialakohtaiset liitteet ovat vielä käytössä G4 -ohjeiston mukaisesti, mutta ne tullaan päivittämään vuoden 2017 aikana. (GRI: Sector guidance G4.)

3.3.2 GRI Standards -ohjeisto

Uusi GRI Standards -ohjeisto poikkeaa edeltäjistään. Se rakentuu joukosta toisiinsa liittyviä standardeja, jotka on jaoteltu neljään osaan (kuvio 3).



Kuvio 3 GRI Standards –ohjeisto (GRI: GRI Standards download center)

Yleismaailmalliset standardit (Universal Standards) koostuvat kolmesta standardista. GRI 101 Foundation -standardi on lähtökohta GRI:n käyttämiselle. Se määrittelee raportointiperiaatteet, kuten raportin sisällön ja laadun. Se sisältää vaatimuksia yritys vastuuraportin valmistelulle ja kuvaa, miten GRI standardeja voidaan käyttää ja referoida. GRI 102 General Disclosures -standardi raportoi taustatiedot yrityksestä ja sen yritys vastuuraportointikäytännöistä. Tähän sisältyy yrityksen profiili, strategia, etiikka ja rehellisyys, hallintotapa, sidosryhmien sitouttamisen käytännöt ja raportointiprosessi. GRI 103 Management Approach -standardi kertoo, miten yritys hallinnoi muita aihekohtaisia standardeja. (GRI: GRI Standards download center.)

Muut aihekohtaiset standardit (Topic-specific Standards) on jaoteltu kolmeen sarjaan, joista jokainen sisältää useita aiheita. Yritys raportoi näiden avulla taloudellisesta, ympäristö- ja sosiaalisesta vastuustaan. Yritys identifioi ensin GRI 101 – standardissa, mitkä ovat sille tärkeitä taloudellisia, ympäristö- ja sosiaalisia aiheita. Ne määrittävät, mitkä aihekohtaiset standardit yritys valitsee yritys vastuuraporttiinsa. Jokaiselle aihekohtaiselle standardille on määritelty tarkempi sisältö. Osa sisällöstä on pakollista ja jotain asioita yritys voi itse päättää, haluaako se raportoida. Yrityksiä kuitenkin kehoitetaan raportoimaan myös vapaaehtoiset tiedot. Aihekohtaiset sarjat on numeroitu alla olevan mukaisesti (GRI: GRI Standards download center.):

- Taloudelliset: 201-1 – 206-1
- Ympäristö: 301-1 – 308-2
- Sosiaaliset: 401-1 – 419-1

Taloudelliset aihealueet koskevat organisaation vaikutuksia sidosryhmien taloudellisiin olosuhteisiin sekä taloudellisiin järjestelmiin paikallisella, kansallisella ja maailmanlaajuisella tasolla. Ne käsittelevät eri sidosryhmien pääomavirtoja ja organisaation tärkeimpiä taloudellisia vaikutuksia koko yhteiskunnassa. Raportoitavia asioita ovat muun muassa korruption vastaisuus ja epäsuorat taloudelliset vaikutukset. Ympäristöaiheet koskevat organisaation vaikutuksia eläviin ja elottomiin luonnonjärjestelmiin, mukaan lukien maa, ilma, vesi ja ekosysteemit. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi päästöt, vesi ja ympäristön monimuotoisuus. Kestävän kehityksen sosiaalinen ulottuvuus koskee organisaation vaikutuksia sosiaalisiin järjestelmiin, joissa se toimii. Näitä ovat työterveys- ja turvallisuus, syrjintä ja lapsityövoima. (GRI: GRI Standards download center.)

3.3.3 *GRI:n saama kritiikki*

GRI:llä on tällä hetkellä dominoiva rooli markkinoilla, sillä sille ei ole kilpailijoita. KPMG:n vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan 85 % maailman 250 suurimmasta yrityksestä käytti ohjeistoa raporteissaan. (Vigneau 2015, 473.) GRI-ohjeisto on osin edellä mainitusta syystä kerännyt jonkin verran kritiikkiä, jonka Vigneau (2015, 473) on kerännyt artikkeliinsa. GRI:n sisältöön vaikuttavat pääasiassa suuret kansainväliset yritykset ja -kirjanpitoyritykset sekä konsulttifirmat. Kansalaisjärjestöt, työjärjestöt ja pk-yritykset ovat edustettuna vähemmistönä. Länsimaiset suuret kansainväliset yritykset ohjaavat täten raportointiohjeistoa omien intressiensä mukaiseen muotoon. GRI:tä on kritisoitu myös sen vaikeudesta saada yritykset sisäistämään ohjeiston käytäntöjä. GRI edistää mittareiden käyttöönottoa sen sijaan, että se juurruttaisi yritykseen arvot, jotka ohjaisivat yritystä sitoutumaan kestävän kehityksen oletuksiin. GRI:n on todettu aikojen saatossa myös siirtyneen enemmän ohjeistamaan, mitä raportoidaan sen sijaan, että se

ohjaisi miten raportoidaan. GRI edesauttaa yrityksiä integroimaan yritys vastuuasiat osaksi liiketoimintaa. Osa yrityksistä käyttää GRI-ohjeistoa myös vastaamaan sidosryhmien paineeseen tuottaa yritys vastuuraportti. Syyt ohjeiston käyttämiseen ovat tällöin pääasiassa maineen ja brändin suojeleminen.

4 YRITYSVASTUURAPORTOINNIN SISÄLLÖN MÄÄRITYS CASE-YRITYKSESSÄ

4.1 Yritysvastuuraportoinnin lähtökohdat

Yritysvastuuraportin aloittamisen taustalla on usein jokin syy. Yritys saattaa arvioida yritysvastuuraportoinnin olevan kilpailutekijä, jolla pystytään erottumaan muista tai sen koetaan olevan merkittävälle asiakkaille tärkeä kriteeri yhteistyökumppanin valinnassa. Osalle yrityksistä raportointi on ollut pakollinen jo aiemmin ja vuonna 2018 EU-direktiivi pakottaa useat eurooppalaiset suuryritykset aloittamaan vastuullisuudesta raportoinnin. Koska direktiivi ei määritelle kovin tarkasti, mitä raportissa pitää olla, on seuraavaksi yrityksen pohdittava, mitä vastuullisuusasioita se haluaa nostaa esille ja kenelle raportti on suunnattu.

Sidosryhmillä on suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen pitääkin kyetä täyttämään sidosryhmien odotukset. Olennaisuusanalyysin avulla saadaan selvitettyä sidosryhmille tärkeät vastuullisuusteemat ja otettua ne huomioon yritysvastuuraportin sisältöä määriteltäessä. Olennaisuusanalyysin avulla määritellyt vastuullisuusteemat pitää seuraavaksi saada tavoitteiksi ja mittareiksi, joita yritys voi seurata ja raportoida. Yritys voi valita GRI-ohjeiston mukaisen raportoinnin, jolla pystytään standardisoimaan raportin sisältö ja ulkoasu. Sen lisäksi yritys voi käyttää suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettuja tekniikoita. Yritysvastuuraportoinnin kohdalla eniten käytetään ei-rahamääräisiä mittareita, etenkin Balanced Scorecard -mittaristoa. Sekä GRI-ohjeisto että BSC ovat kuitenkin saaneet kritiikkiä. Yrityksen pitäisi tarkkaan miettiä, mitä mittareita toiminnan mittaamiseen valitaan ja miten niitä käytetään päätöksenteon tukena.

GRI-ohjeisto tarjoaa yhden mallin yritysvastuuraportoinnin sisällön määrittämiseksi. Sen mukaan prosessi on jatkuva, jossa joka vuosi arvioidaan yritysvastuuraportin sisältö saman kaavan mukaisesti. Mikäli yritys raportoi GRI-ohjeiston mukaisesti, on sisällön määrittämiseen hyvä käyttää GRI:n prosessia, sillä raportissa pitää olla sisällytettyinä prosessin kautta selvinneitä asioita. SDG Compass auttaa yrityksiä YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen, mittaamiseen ja hallintaan. Palvelu tarjoaa viiden kohdan ohjeen, jonka avulla yritys saa tavoitteille päämäärät, integroitua ne liiketoimintaansa ja lopulta raportoitua ne.

Kuten edellä todetaan, yritysvastuuraportoinnin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Samoin sisällönmäärittämisprosessi tapahtuu jokaisen yrityksen omien tarpeiden ohjaamana. Yritysvastuuraportin sisällön määrittämiseksi on kuitenkin olemassa erilaisia malleja, joita esiteltiin edellisissä luvuissa. Case-yritys on käyttänyt näitä malleja ja oletuksia omassa prosessissaan hyödyksi.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi case-yrityksen prosessi yritysvastuuraportoinnin sisällön määrittämiseksi ja analysoidaan vastaako prosessi alkuperäistä suunnitelmaa ja projektin tavoitteita.

4.2 Projektin tausta

Tutkimuksen kohteena on ulkomaisen kierrätysyrityksen suomalainen tytäryhtiö. Konsernissa oli pohdittu jo aiemmin yritysvastuuraportoinnin aloittamista, mutta projektit eivät olleet lähteneet käyntiin. Vasta Euroopan Unionin antaman direktiivin jälkeen raportointi on välttämätöntä aloittaa, sillä yritys kuuluu direktiivin kohteena olevien yritysten piiriin. Konserni aloitti esiprojektin yritysvastuuraportoinnin aloittamiseen liittyen syksyllä 2015. Esiprojektin tavoitteena oli tuottaa konsernille vastuullisuusstrategia, jota tullaan käyttämään vastuullisuusraportoinnin pohjana. Ensimmäisessä vaiheessa strategiaan kuului kuusi fokusaluetta, jotka projektin päättyessä maaliskuussa 2016 olivat tiivistyneet neljään. Nämä pääteemat ovat: arvon luominen, resurssitehokkuus, ihmiset & kulttuuri sekä vastuullinen yhteistyö. Jokaiselle teemalle määriteltiin strateginen sisältö, joka on listattu alla:

- Arvon luominen: Investoimme tutkimukseen ja kehitykseen sekä kehitämme jatkuvasti palveluitamme ja tuotteitamme luodaksemme arvoa asiakkaillemme, muille yrityskumppaneille ja yhteiskunnalle.
- Resurssitehokkuus: Varmistamme, että prosessimme ja toimintamme ovat energia- ja resurssitehokkaita sekä työskentelemme jatkuvasti vähentääksemme ympäristövaikutuksiamme.
- Ihmiset ja kulttuuri: Takaamme turvallisen, terveellisen ja kestävästä työympäristön. Vahvistamme myös työntekijöitämme, jotta he toimivat ylpeydellä, omaavat oikeat kyvyt ja näyttävät oikeaa sitoutumista perustuen yrityksen arvoihin, liiketoiminnan periaatteisiin ja kohti yhteisiä tavoitteitamme.
- Vastuullinen yhteistyö: Toimimme vaatimusten mukaisesti ja edistämme vastuullista liiketoimintaa perustuen yrityksen code of conduct -periaatteeseen. Edistämme myös tietämyksellämme yhteisön vuoropuhelua ja olemme vastuullisia sidosryhmillemme.

Esiprojektin aikana päätettiin tehdä yritysvastuuraportointi GRI-ohjeiston mukaisesti, vaikka EU:n direktiivin mukaan velvoitetta noudattaa tiettyä mittaristoa ei ole. Syitä GRI:n valitsemiseen oli viisi. Mittariston käyttämisen koetaan olevan hyvä toimintamalli ja tapa yrityksille toimia vastuullisuusasioissa sekä systemaattisesti että kaupallisesti. Asiakkaat ja tulevat työntekijät voivat tehdä rationaalisen päätöksen yhteistyöstä yrityksen kanssa vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tämä tekee yrityksestä houkutte-

levan yhteistyökumppanin. GRI-ohjeisto rakentuu avoimuuteen, olennaisuuteen ja sidosryhmien osallistumiseen. Se rakentuu myös integroituun ajatteluun vastuullisuusasioista ja yhteydestä yrityksen ydinliiketoimintaan. Näiden lisäksi ohjeisto auttaa yritystä määrittelemään erityiset mahdollisuudet, haasteet ja riskit.

Konsernin esiprojektin jälkeen alkoi varsinainen projekti yritysraportin luomiseksi. Koska tytäryhtiöt eri maissa eivät EU:n direktiivin mukaan ole velvoitettuja laatimaan omaa yritysraporttia, otettiin maayhtiöt mukaan konsernin yritysraportin sisällön suunnitteluun. Projekti käynnistyi maayhtiöissä toukokuussa 2016 ja päättyi maaliskuussa 2017. Tavoitteena oli määrittää vastuullisuusteemat ja niille tavoitteet sekä mittarit jokaisessa maassa yrityksen omien tarpeiden pohjalta, sidosryhmien intressit huomioiden. Konserni tulisi niiden pohjalta luomaan yhteisen yritysraportin sekä mittarit sen tuottamiseksi. Konsernin raportin sisällön on määrä valmistua heinäkuussa 2017 ja ensimmäinen raportti valmistuu marraskuussa 2017. Virallinen yritysraportti tuotetaan EU-direktiivin mukaisesti vasta tilikaudesta 2017–2018, joten ensimmäinen raportti tulee olemaan luonnos varsinaisesta raportista.

4.2.1 Projektiryhmä ja projektiin osallistuneet tahot

Konsernilla oli oma projektiryhmä, johon kuului jokaisesta maasta projektikoordinaattori sekä konsernin keskushallinnosta henkilöitä. Suomessa projektiryhmään kuului neljä henkilöä. Tutkija, yrityksen controller, toimi projektissa talousosaston edustajana ja tavoitteena oli antaa muulle projektiryhmälle tukea aikaisempien mittareiden tuntemukseen sekä mahdollisten uusien taloudellisten mittareiden luomiseen. Tutkija ei osallistunut projektin kaikkiin tapaamisiin vaan sai aika ajoin yhteenvedon projektikoordinaattorilta sekä oli mukana kaikkien sähköpostien jakeluketjussa. Projektiryhmän vakinaisia jäseniä olivat: turvallisuus- ja ympäristöasiantuntija, viestinnän koordinaattori sekä myyntiorganisaation edustaja. Lisäksi yrityksen toimitusjohtaja osallistui kokouksiin tarpeen mukaan johtoryhmän edustajana.

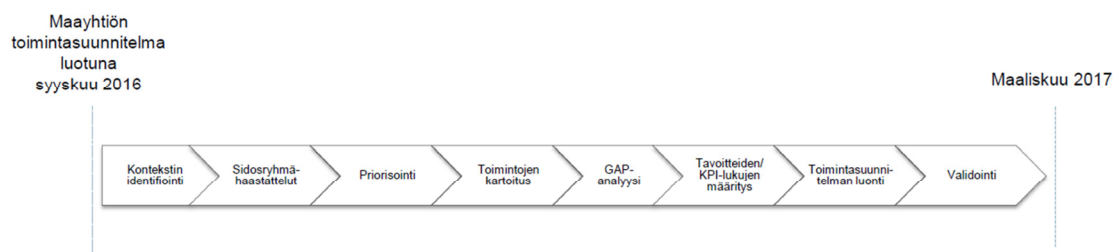
Ulkoinen konsulttitoimisto osallistui projektiin alkuvaiheessa. Konsulttiyritys teki sidosryhmähaastattelut ja verokkianalyysin sekä koosti näiden pohjalta oman ehdotuksensa sidosryhmille tärkeistä yritysraportoinnin teemoista.

Projektityöryhmä haastatteli eri osastojen edustajia aina tarpeen mukaan, jotta projektia varten saatiin mahdollisimman kattava käsitys mittareiden ja projektien nykytilanteesta sekä tulevaisuuden toiveista ja tarpeista. Varsinaiset toimenpiteet ja päätökset tehtiin ensin projektiryhmän kesken ja ne hyväksyttiin sitten johtoryhmällä.

4.3 Projektin vaiheet

Konserni antoi valmiin aikataulun, jonka puitteissa projektin piti edetä. Pohja projektin suunnittelua varten annettiin myös konsernista. Pohja sisälsi sekä maayhtiötason toimenpiteitä että konsernitason tavoitteita ja niille määriteltyjä vastuuhenkilöitä. Suomen projektikoordinaattori teki sen pohjalta alustavan toimintasuunnitelman kesällä 2016. Projektityöryhmä kokoontui ensimmäisen kerran elokuun lopussa ja silloin toimintasuunnitelma projektin etenemiseksi viimeisteltiin. Jokaiselle aktiviteetille määriteltiin lisäksi vastuuhenkilö.

Varsinainen projektityö käynnistyi syyskuussa 2016. Projekti eteni kahdeksan vaiheen kautta (Kuvio 4).



Kuvio 4 Projektin vaiheet

Jokaiselle projektin vaiheelle oli lisäksi määritelty sisältö. Alla on listattu ne toimenpiteet, jotka koskivat maayhtiöitä.

1. Kontekstin identifiointi
 - elo-syyskuu 2016
 - yrityksen liiketoimintamallin ja arvoketjun tunnistaminen sekä dokumentointi
 - vastuullisuusteemojen tunnistaminen
 - havaittujen tärkeiden vastuullisuusteemojen koostaminen listaksi (sisältöanalyysi)
2. Sidosryhmähaastattelut
 - lokakuu 2016
 - liiketoiminnan kannalta tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen
 - sidosryhmien valinta haastatteluihin
 - haastattelumetodin valinta
 - haastatteludokumentation valmistelu
 - sidosryhmien kutsuminen haastatteluun
 - haastatteluiden toteutus
 - yhteenvedon luonti haastatteluiden pohjalta
3. Priorisointi

- marraskuu 2016
- haastatteluiden tulosten analysointi
- tärkeiden vastuullisuusteemojen priorisointi
- 4. Tämän hetkisten toimintojen kartoitus
 - marras-joulukuu 2016
 - nykyisten käytäntöjen, tavoitteiden, KPI-lukujen, projektien ja muiden toimien kartoitus, jotka voidaan sijoittaa valittujen teemojen alle
- 5. GAP-analyysi
 - marras-joulukuu 2016
 - niiden vastuullisuusteemojen tunnistaminen, joita ei vielä mitata, joille ei ole asetettu tavoitteita tai niitä ei muuten seurata
- 6. Tavoitteiden/ KPI-lukujen määrittäminen
 - joulukuu 2016
 - tavoitteiden asettaminen niiden vastuullisuusteemojen alle, joita ei vielä seurata
 - mittareiden luonti niille tavoitteille, joita ei mitata GRI-mittareilla
 - selvityksen luonti tärkeille vastuullisuusteemoille, joita ei pystytä mittaamaan tai joille ei ole olemassa mittareita tällä hetkellä
- 7. Toimintasuunnitelman luonti
 - tammikuu 2017
 - vastuullisuusteemojen johtamistavan kuvaus taulukkona
 - sisäisen ankkurointiprosessin aloittaminen
- 8. Validointi
 - helmikuu 2017
 - prosessin ja tulosten läpikäynti johdon kanssa
 - määriteltujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien hyväksyntä yrityksen johdossa
 - viestintäsuunnitelman luonti

4.3.1 Kontekstin identifiointi

Ensimmäisessä tapaamisessa elokuussa 2016 käytiin läpi projektin sisältö ja viimeisteltiin aikataulu. Kokouksen lopuksi ulkoinen konsulttiyritys kävi esittelemässä palveluitaan ja antamassa tarjouksen olennaisuusanalyysin tekemisestä. Se pitäisi sisällään sidosryhmähaastattelut ja verrokkianalyysin, joiden tulokset analysoidaan ja niistä tehdään yhteenveto. Koska konsulttiyritys oli ollut mukana useassa yritysvastuuraportointia koskevassa projektissa ja tuottaa tälläkin hetkellä palveluna monelle yritykselle raportin, ei projektiryhmä tässä kohtaa alkanut työstää projektisuunnitelman mukaisesti

listaa yritykselle tärkeistä vastuullisuusteemoista. Konsernin suunnitelman mukaisesti maayhtiön olisi pitänyt tehdä ensin sisältöanalyysi, eli lista yritykselle tärkeistä vastuullisuusteemoista, ja hoitaa seuraavassa vaiheessa haastattelut itse. Ulkoisen konsulttiyrityksen palkkaaminen oli kuitenkin resurssikysymys, sillä projektitiimi oli pieni ja kukaan ei työskennellyt projektissa päätoimisesti. Konsulttiyrityksen uskottiin myös tuovan lisää osaamista projektiin vahvan yritysraportointitaustan vuoksi.

Sisältöanalyysin työstäminen aloitettiin syksyllä samaan aikaan kun konsulttiyritys oli alkanut työstämään olennaisuusanalyysiä. Sisältöanalyysin täytti suurelta osin projektikoordinaattori. Analyysiä käytiin projektiryhmän kanssa kuitenkin yhdessä läpi ja täydennettiin lisäksi projektin edetessä sidosryhmähaastatteluiden ja henkilöstökyselyn tuloksilla. Sisältöanalyysille tuli konsernista valmis pohja. Lisäksi maayhtiöt saivat taulukon, jossa YK:n vastuullisuusteemoille oli määritelty valmiiksi liiketoiminnan näkökulmat ja niihin liittyvät GRI-mittarit sekä GRI-raportin mukaiset liitetietojen koodit. Taulukko oli työstetty SDG Compass nettisivulta löytyvien tarkempien analyysien pohjalta.

Sisältöanalyysiin valittiin YK:n kestävän kehityksen tavoitteista ne, joiden koettiin olevan tärkeimpiä yrityksen liiketoiminnan kannalta sekä joihin yrityksen koettiin pysyvän vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Jokaiselle tavoitteelle valittiin liiketoiminnan näkökulma, eli yritykselle tärkeät painopistealueet sekä niihin liittyvät GRI-mittarit. Tämän jälkeen analysoitiin valittujen tavoitteiden ja painopisteiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Jokaiseen teemaan liitettiin myös analyysi mahdollisuuksista, hyödyistä ja riskeistä. Kuviossa 5 on esimerkki yhdestä sisältöanalyysiin valitusta tavoitteesta.

TAVOITE	LIIKETOIMINNAN NÄKÖKULMA	RAJOITTEET		MAHDOLLISUU- DET/ HYÖDYT/ RISKIT
		Positiivinen/ negatiivinen vaikutus Yrityksen sisällä ”liiketoiminnan näkökulma”	Positiivinen/ negatiivinen vaikutus Yrityksen ulkopuolella ”asiakkaan näkökulma”	
 3 TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA	Ilman laatu G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN20, G4-EN21 AO5, OG6, OG8 Maaperän kunnostaminen CRE5, MM1 Työsuojelu ja työturvallisuus G4-LA6, G4-LA7 Kemikaalivuodot G4-EN24 Jätteet G4-EN23, G4-EN25, AO6, OG7 Veden laatu G4-EN22, AO4, MM3, MM8, OG5	Vähemmän työtapa- turmia, sairastumisia → vähemmän poissa- oloja, tehokkaampaa työntekoa Maaperän pilaantumisen, kunnostamisen kustannukset	Lisääntynyt koko toimitusketjun turval- lisuus Hyvinvointia ympä- rille (puhdas ilma ja maaperä, tautien leviämisen estämi- nen) Negatiivinen julkis- uus	Turvallisuustietoisuu- den levittäminen myös asiakkaille, lisäarvon luonti asiakkaalle Lisääntynyt työteho työtatapaturmien ja sairastumisien vähen- tymisen seurauksena Kustannussäästö työ- tapaturmien ja sairastu- misien vähentymisen seurauksena Negatiivinen julkisuus Maaperän pilaantumisen ja kunnostuksen kustannukset

Kuvio 5 Sisältöanalyysiesimerkki

YK:n vastuullisuustavoite numero 3 koskee terveyttä ja hyvinvointia. SDG Compas-sin taulukossa oli valittavana kymmenen näkökulmaa, joista case-yritys valitsi kuusi. Yrityksen sisäisiä vaikutuksia koettiin olevan työsuojelun ja työturvallisuuden osalta sekä maaperän pilaantumisen ja kunnostamisen kustannusten kautta. Positiivisina ulkoi-sina vaikutuksina nähtiin toimitusketjun turvallisuuden lisääntyminen sekä hyvinvoinnin lisääntyminen. Negatiivisena vaikutuksena olisi mahdollinen negatiivinen julkisuus vastuullisuusnäkökulmien laiminlyönnin seurauksena. Mahdollisuuksiksi koettiin muun muassa lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja lisääntynyt työteho. Kustannussäästöt poissaolojen vähentymisen kautta nähtiin hyötynä. Riskeiksi todettiin negatiivinen julkisuus sekä kustannukset mahdollisista maaperän pilaantumisista.

Marraskuun lopulla projektiryhmän hyväksymässä sisältöanalyysissä (liite 1) kestä-vän kehityksen tavoitteita oli yhdeksän:

- hyvä terveys ja hyvinvointi
- laadukas koulutus
- sukupuolten välinen tasa-arvo
- puhdas vesi ja viemärointi
- kohtuuhintainen ja puhdas energia
- kunnollinen työ ja taloudellinen kasvu
- teollisuus, innovaatiot ja infrastruktuuri
- vastuulliset kaupungit ja yhteisöt

- ilmastotoimet

Tavoitteissa, näkökulmien valinnassa ja analysoinnissa oli otettu huomioon projektin edetessä esiin tulleet painopisteet.

4.3.2 *Sidosryhmähaastattelut*

Konsulttiyritys, joka oli valittu tekemään verrokkianalyysin ja sidosryhmähaastattelut, ehdotti kymmenen viikon mittaista projektia. Suunnitteluvaihe kesti neljä viikkoa ja sen aikana koottiin lista haastateltavista sidosryhmistä ja luotiin haastattelukysymykset. Projektiryhmä piti syyskuun lopussa palaverin, jossa käytiin läpi potentiaalisia sidosryhmiä haastatteluita varten sekä verrokkiyrityksiä, joita haluttiin käytettävän analyysisä. Palaverin pohjalta luotiin lista edustajista, jotka haastatteluun voitaisiin valita. Valintaperusteiksi määriteltiin, että edustajat tuntevat jotenkin yrityksen ja toimialan sekä omaavat yhtäläisen kiinnostuksen vastuullisuusasioihin. Lokakuun alussa pidettiin palaveri konsulttiyrityksen, projektitiimin ja johtoryhmän kanssa. Palaverissa käytiin läpi alustava listaus sidosryhmistä ja verrokkiyrityksistä. Sidosryhmähaastatteluihin valittiin lopulta 17 edustajaa, jotka edustivat kuutta eri sidosryhmää.

- asiakkaat (7)
- yhteistyökumppanit (3)
- viranomaiset (2)
- liitot (3)
- hallitus (1)
- media (1)

Haastattelukysymykset (liite 2) muotoiltiin konsulttiyrityksen ehdotuksen pohjalta. Haastattelu sisälsi kuusi kysymystä ja se toteutettiin puhelinhaastatteluna, joka kesti 30 minuuttia. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitkä yritysvastuun teemat ovat sidosryhmille tärkeitä ja mitä yrityksen toivotaan tekevän jatkossa toisin. Ennen haastattelua kaikille valituille edustajille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin projektista ja tulevasta haastattelusta. Projektin toinen vaihe, haastattelut, toteutettiin lokakuun aikana. Tämän jälkeen oli vuorossa olennaisuusanalyysin koostaminen eli tulosten analysointi, yhteenveto ja verrokkianalyysin koostaminen. Verrokkianalyysi tehtiin kuudesta yrityksestä, joiden joukossa oli kilpailijoita, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

Konsulttiyritys koosti tiedot marraskuun alussa ja tulokset käytiin läpi projektiryhmän ja konsulttiyrityksen yhteisessä palaverissa marraskuun puolessa välissä. Olennaisuusanalyysi, jonka konsulttiyritys teki, perustuu GRI-ohjeiston mukaiseen malliin. Analyysi tuo esiin tärkeimmät yritysvastuun näkökohdat sidosryhmien ja liiketoiminnan

näkökulmasta, sidosryhmien odotukset yritystä kohtaan sekä sen, miten yrityksen vastuullisuusviestintä näkyy sidosryhmille. Olennaisuusanalyysiä pidetään yritysvastuun ja vastuullisuusviestinnän kulmakivenä. Yrityksistä tehdyn vertailun perusteella kävi ilmi, että verrokkiyritysten raportoinneissa on eroja. Yksi asiakas on tehnyt raportointia jo vuodesta 2003. Yksi verrokkiyrityksistä ei taas tee erillistä yritysvastuuraporttia ollenkaan. Kaikki muut viisi yritystä raportoivat GRI-viitekehyksen mukaisesti. Kolmen yrityksen raportti varmennetaan ulkopuolisesti ainakin tunnuslukujen osalta. Konsultti esitteli jokaisen verrokkiyrityksen raporttia ulkoasun ja esitettyjen mittarien osalta. Joidenkin yritysten osalta tehtiin huomio, että vastuullisuus ei ollut vielä kovin tärkeässä roolissa yrityksen toiminnalle tai sitä ei vielä osata viestiä ulospäin. Toisaalta kahden yrityksen raportit olivat hyvin kattavat ja ulkoasultaan selkeät. Esiin nousi myös se, että raportointipohjaa pitäisi aika ajoin päivittää, jotta raportti ei ala tuntua vanhanaikaiselta.

Verrokkianalyysin läpikäynnin jälkeen oli vuorossa haastatteluiden tulokset. Haastattelu onnistuttiin tekemään 14 valitulle henkilölle, sillä kolmea ei tavoitettu tai he eivät vastanneet yhteydenotoista huolimatta. Haastatteluiden perusteella tehdyssä yhteenvedossa nousi esiin muutama asia yrityksen vahvuuksista ja mahdollisuuksista. Yleisesti ottaen palautteet olivat positiivisia ja yrityksen koettiin toimivan odotusten mukaisesti, vaikka parannettavaa löydettiin yhteydenpidosta asiakkaisiin ja kumppaneihin. Arkipäivän tekemisessä vastuullisuus tuntui vastaajien mielestä olevan hyvin mukana ja se näkyy tekojen kautta. Ongelmiin tartutaan nopeasti ja ne hoidetaan ammattimaisesti. Yrityksellä nähdään olevan paikka viedä alaa eteenpäin ja toimia innovatiivisesti, koska se on iso kansainvälinen toimija. Ympäristöliiketoiminnan ja kiertotalouden trendin hyödyntäminen vielä nykyistä paremmin koettiin mahdollisuutena erottua ja profiloitua. Suurimmiksi riskeiksi vastaajat kokivat: ympäristöriskit, maineriskin, vaaralliset ja haitalliset aineet, materiaalien käsittely ja loppusijoitus, kaatopaikat sekä kuljetukset. Yrityksen odotetaan lisäksi investoivan tuotekehitykseen ja vievän toimialaa eteenpäin. Selkeitä toiveita liittyi myös jatkuvuuteen, eli miten toimitaan, kehitetään ja viestitään säännöllisesti ja johdonmukaisesti. Yritykseltä kaivattiin enemmän tietoa ja viestintää, mutta sen ei haluta olevan ns. viherpesua vaan konkreettisia esimerkkejä. Toimitusketjun läpinäkyvyys koettiin tärkeäksi ja se liittyy myös vahvasti riskienhallintaan. Toiveena vastaajilla oli vahva yhteistyö asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa sekä aktiivinen yhteydenpito.

Tulosten analysoinnin perusteella konsulttiyritys teki listan vastuullisuusnäkökulmista, jotka nousivat haastatteluissa eniten esille:

- ympäristövaikutukset ja ympäristövastuu
- talous ja kannattavuus
- työterveys- ja turvallisuus
- sopimusten ja lakien noudattaminen
- vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju/ kiertotalous

- työhyvinvointi/ työtyytyväisyys/ materiaalien käyttö
- kuljetukset/ hyvien tapojen mukaan toimiminen ja hyvien käytäntöjen noudattaminen/ vedenkäyttö/ avoimuus ja läpinäkyvyys/ riskien ennakointi ja hallinta/ jätteiden hyödyntäminen/ energiankäyttö/ tehokkuus (toiminta, prosessit)

Edellä luetellut näkökulmat on järjestetty sen mukaan, kuinka monta kertaa ne oli mainittu haastatteluissa. Ensimmäiset neljä kohtaa olivat selkeästi nousseet esille listan mukaisessa järjestyksessä. Viidenneksi eniten nousi haastatteluissa esille kaksi kohtaa: vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju sekä kiertotalous. Näiden näkökulmien jälkeen kolme kohtaa saivat saman verran vastaajilta huomiota: työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja materiaalien käyttö. Viimeisenä listalla on kahdeksan näkökulmaa, jotka tulivat haastatteluissa esille yhtä monta kertaa. Lisäksi haastatteluissa mainittiin 32 muuta näkökulmaa (liite 3). Sidosryhmien välillä esiintyi jonkin verran eroavaisuuksia, mitä näkökohtia ne pitivät tärkeimpinä. Edellä mainittujen näkökulmien pohjalta konsulttiyritys teki listan tärkeimmistä vastuullisuusteemoista:

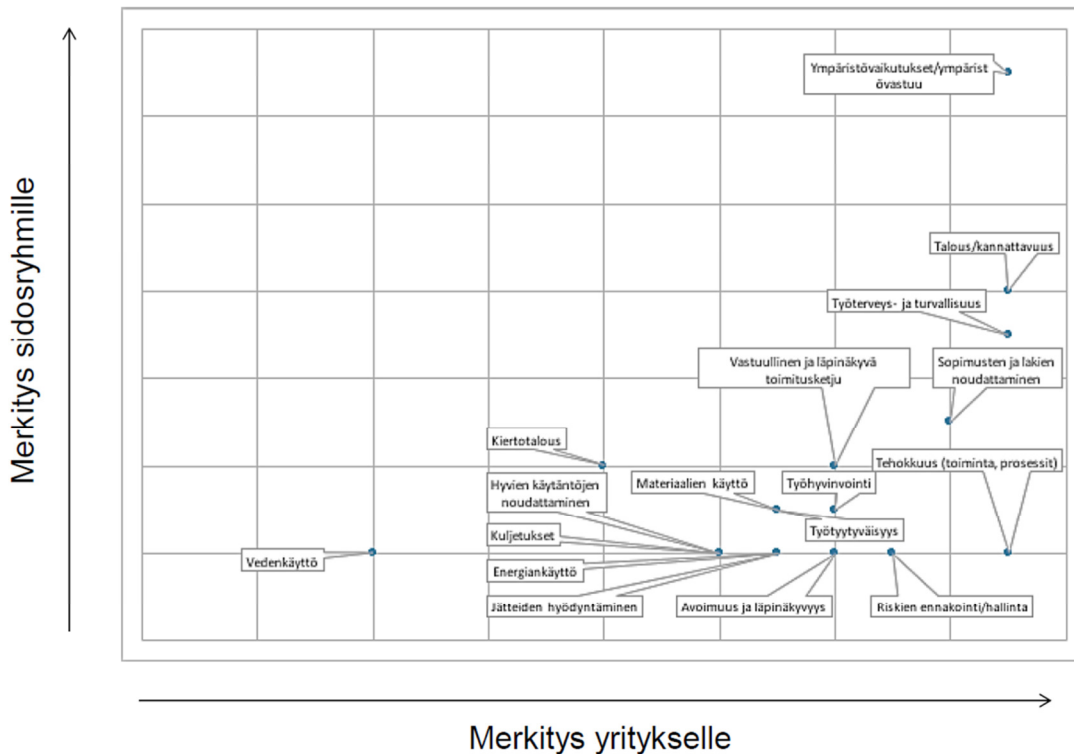
- ympäristö (35 mainintaa)
- henkilöstö (17 mainintaa)
- governance/ hyvä hallintotapa (13 mainintaa)
- sidosryhmät (10 mainintaa)
- talous (8 mainintaa)
- toimitusketju (7 mainintaa)
- compliance/ vaatimusten mukainen toiminta (6 mainintaa)

Tulosten esittelyn aikana käydyssä keskustelussa osa haastatteluissa esiin tulleista asioista oli yllättäviä. Todettiin, että moni näkökulma on jo nyt yrityksessä hyvässä hoidossa, mutta sen viestimisessä on parannettavaa. Viestinnän osalta olisi tärkeää, että kaikki työntekijät osaavat kertoa yrityksen yhteisistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Sisäisen viestinnän osalta olisi myös parannettavaa ja arjen onnistumisista on tärkeä viestiä myös henkilöstölle. Haastatteluissa esiin nousi selkeitä käsitysvirheitä, kuten huolestuminen veden käytöstä. Yrityksen prosesseissa ei vettä käytetä samalla tavalla kuten esimerkiksi raaka-ainevalmistajat metalliteollisuudessa. Yrityksen edustajien mielestä veden käyttö ei näin ole tärkeä vastuullisuusnäkökulma. Lisäksi haastateltavat toivoivat toimitusketjusta lisää tietoa ja avoimuutta.

Sidosryhmäanalyysin jälkeen kokouksen jäsenille tehtiin priorisointiharjoitus. Osallistujat jaettiin noin kolmen hengen ryhmiin ja ne saivat 15 minuuttia aikaa täyttää annettua dokumentin. Siinä oli listattu sidosryhmähaastatteluissa esiin tulleet tärkeimmät seitsemäntoista vastuullisuusnäkökulmaa, jotka piti pisteyttää yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta arvosanoilla 1-5 (5=tärkein). Sen jälkeen piti rastittaa, mitkä näkökohdistta ovat yritykselle kymmenen tärkeintä. Viimeisenä tehtiin riskianalyysi, eli merkittiin

aiheeseen liittyvän riskin vaikutus ja todennäköisyys arvosanoilla 1-5 (5=suuri vaikutus/erittäin todennäköinen). Ryhmien vastaukset kerättiin pois konsulttiyrityksen analysointia varten.

Konsulttiyritys teki priorisointiharjoituksen ja sidosryhmähaastatteluiden pohjalta matriisivertailun. Se esitettiin projektiryhmälle loppuraportin yhteydessä marraskuun lopussa. Olennaisuusmatriisissa (kuvio 6) kuvattiin haastatteluissa esiin tulleiden 17 näkökulman merkitys sidosryhmille suhteessa yritykseen.



Kuvio 6 Olennaisuusmatriisi

Vedenkäyttö on matriisissa sekä sidosryhmille että yritykselle pienimmässä merkityksessä. Tärkeimmän merkityksen molemmille sai ympäristövaikutukset/ ympäristövastuu. Yrityksen edustajille yhtä tärkeitä näkökulmia olivat lisäksi: talous/ kannattavuus, työterveys- ja turvallisuus sekä tehokkuus (toiminta, prosessit). Näistä viimeinen ei taas sidosryhmähaastatteluiden perusteella noussut kovin korkealle.

Konsulttiyritys ehdotti kaikkien tekemiensä analyysien ja haastatteluiden perusteella viittä tärkeintä vastuullisuusteemaa, joiden alle oli lueteltu tärkeimmät näkökohdat (kuvio 7).

Vastuu ympäristövaikutuksista	Sosiaalinen vastuu	Taloudellinen vastuu	Vastuulliset toimintatavat	Viestintä ja sidosryhmädialogi
<ul style="list-style-type: none"> •Kierrätys ja materiaalien hyötykäyttö •Energiankulutus ja päästöt •Materiaalien loppusijoitus •Kuljetukset 	<ul style="list-style-type: none"> •Työterveys- ja turvallisuus •Henkilöstötyytyväisyys •Osaamisen kehittäminen •Tasa-arvo ja monimuotoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Liiketoiminnan kannattavuus •Toiminnan ja prosessien tehokkuus •Tutkimus ja kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju •Sopimusten ja lakien noudattaminen •Code of Conduct 	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakastyytyväisyys •Viestinnän avoimuus •Aktiivinen vuoropuhelu

Kuvio 7 Tärkeimmät näkökohdat teemoittain

Näkökohdista suurin osa oli noussut sidosryhmähaastatteluiden perusteella listalle. Osaamisen kehittäminen, tutkimus ja kehitys, Code of Conduct sekä asiakastyytyväisyys lisättiin verrokkianalyysin perusteella. Tasa-arvo ja monimuotoisuus on määritelty konsernissa yritys vastuun päätavoitteeksi vuodelle 2017, jolloin se haluttiin nostaa listalle myös.

4.3.3 Henkilöstökysely

Projektin käynnistymisen jälkeen päätettiin tehdä lisäksi henkilöstökysely, jotta vastuullisuusteemojen priorisointiin saataisiin mukaan myös henkilökunnan näkemykset. Kysely toteutettiin 14.–24.11.2016 verkkokyselynä ja siihen vastasi noin 60 prosenttia henkilöstöstä. Haastattelukysymykset (liite 4) muodostettiin konsernin mallikysymysten pohjalta. Henkilöstökysely ei kuulunut alkuperäiseen projektisuunnitelmaan, mutta koska konsernin projektityöryhmässä oli noussut esiin kiinnostus tehdä kysely myös henkilökunnalle, koosti konserni mallikysymykset maayhtiöiden käyttöön. Jokainen maa sai muokata kysymykset omiin tarpeisiinsa sopiviksi ja niin tehtiin myös Suomessa.

Kysymyksiä oli kahdeksan ja ne oli jaettu neljän teeman alle: arvion luonti, resurssitehokkuus, ihmiset ja kulttuuri sekä vastuullinen yhteistyö. Jokainen teema sisälsi kuusi näkökulmaa, jotka vastaajan piti ensin järjestää arvojärjestykseen ja sen jälkeen arvioida, onko yritys onnistunut näissä asioissa. Haastattelun tulokset (liite 5) käytiin projektiryhmän kanssa yhdessä läpi.

Arvon luonnin osalta tärkeimmäksi näkökulmaksi nousivat selkeästi taloudellinen kannattavuus ja toiseksi tuli asiakastyytyväisyys. Loput neljä kohtaa olivat melko lähellä toisiaan. Onnistumisen osalta selkeästi eniten kyllä-vastauksia sai asiakastyytyväisyys ja vähiten tutkimus- ja kehitystyö. Taloudellisessa kannattavuudessa koettiin olevan eniten parannettavaa. Kahden kysymyksen osalta vastauksissa oli paljon hajontaa ja

kaikki vastausvaihtoehdot saivat lähes yhtä paljon vastauksia. Kysymykset koskivat yhteistyökumppanuuksia ja kierrätysmateriaalien käytön edistämistä. Näiden osalta projektiryhmä totesi, että henkilökunnalla ei näytä olevan tietoa, miten yritys asioiden kanssa toimii.

Resurssitehokkuuden osalta selkeästi tärkeimmäksi koettiin kustannustehokkuus. Materiaalitehokkuus tuli seuraavana ja heti perässä materiaalivirtojen hallinta. Kolmea edellä mainittua selkeästi vähemmän tärkeiksi koettiin loput kolme teemaa. Vastauksissa tulee selkeästi esiin se, että kolmeen ensimmäiseen yrityksellä on suurin mahdollisuus vaikuttaa kun taas kolme viimeistä ei yrityksellä juuri ole oman toimintansa tehostamisella mahdollisuus pienentää. Yrityksen koettiin onnistuneen sekä tuotannon päästöjen että materiaalitehokkuuden osalta. Kustannustehokkuus sai selkeästi eniten ei-vastauksia. Tämä näyttäisi heijastavan edellisessä kysymyksessä olevaa taloudellista kannattavuutta, jossa koettiin myös olevan parantamisen varaa. Kuljetusten päästöjen ja energiatehokkuuden osalta henkilökunnalla oli onnistumisen osalta epätietoisuutta.

Ihmiset ja kulttuuri –teeman alla työterveys- ja turvallisuus nousi tärkeimmäksi, mutta hajontaa oli teemojen välillä vähän. Yrityksen koettiin myös onnistuneen parhaiten työterveyden ja –turvallisuuden osalta, sillä lähes 96 prosenttia vastaajista oli tätä mieltä.

Vastuullinen yhteistyö osiossa tärkeimmäksi nousi lakien ja määräysten noudattaminen. Vastuullinen kierrätystoiminta tuli seuraavana ja kolmantena oli tehokas ja läpinäkyvä hallinto. Kolme viimeistä olivat lähellä toisiaan. Vastauksissa näyttäisi taas tulevan esille se, mihin asioihin yrityksen koetaan voivan itse vaikuttaa. Onnistumisen osalta selkeästi eniten kyllä-vastauksia sai lakien ja määräysten noudattaminen sekä vastuullinen kierrätystoiminta. Tehokas ja läpinäkyvä hallinto oli ainoa, joka sai eniten ei-vastauksia.

4.3.4 Priorisointi

Olennaisuusanalyysin ja henkilöstökyselyn perusteella oli saatu kerättyä, mitä sidosryhmät pitävät tärkeinä vastuullisuusteemoina sekä mitä verrokkiyritykset tällä hetkellä raportoivat. Priorisoinnin pohjaksi otettiin konsulttiyrityksen tekemä ehdotus vastuullisuusteemoista ja näkökulmista. Projektiryhmä päätti pitää kaikki konsulttiyrityksen ehdottamat näkökulmat. Ne jaettiin konsernin neljän pääteeman alle. Henkilöstökyselyn perusteella lisättiin neljä aihealuetta: yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin, investoinnit lisäarvon tuottamiseen, henkilöstön vuorovaikutus sekä tehokas ja läpinäkyvä hallinto. Niissä oli henkilöstön mielestä eniten kehitettävää ja projektiryhmä koki ne tärkeiksi. Yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin haluttiin lisätä yrityksen liiketoiminnasta johtuen, sillä sen koettiin olevan tärkeä osa vastuullisuutta.

Koska yrityksen pitäisi tuottaa arvoa sidosryhmilleen, koki projektiryhmä, että investoiminen lisäarvon tuottamiseen pitäisi ottaa mukaan. Projektiryhmä totesi myös, että vuorovaikutus on tärkeässä osassa myös moneen muuhun teeman aihealueeseen, jolloin se on tärkeä nostaa esille. Tehokas ja läpinäkyvä hallinto koettiin projektiryhmässä yleisesti ottaen tärkeäksi osa-alueeksi. Näiden pohjalta projektiryhmä koosti kaavion vastuullisuusraportoinnin aihealueista (kuvio 8).

ARVON LUOMINEN	RESURSSI-TEHOKKUUS	IHMISET & KULTTUURI	VASTUULLINEN YHTEISTYÖ
Asiakastyytyväisyys Tutkimus ja kehitys Liiketoiminnan kannattavuus Yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin Investoinnit lisäarvon tuottamiseen	Toiminnan ja prosessien tehokkuus Kierrätys ja materiaalien hyötykäyttö Energiankulutus ja päästöt Materiaalien loppusijoitus Kuljetukset	Työterveys ja turvallisuus Henkilöstötyytyväisyys Osaamisen kehittäminen Tasa-arvo ja monimuotoisuus Henkilöstön vuorovaikutus	Viestinnän avoimuus Aktiivinen vuoropuhelu Vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju Sopimusten ja lakien noudattaminen Code of Conduct Tehokas ja läpinäkyvä hallinto

Kuvio 8 Vastuullisuusraportoinnin aihealueet

Henkilöstökyselyssä esiintyneistä teemoista jätettiin pois neljä. Ne kaikki olivat vastausten perusteella vähiten tärkeitä. Arvon luomisen osalta kaikki teemat otettiin mukaan aihealueisiin. Samoin resurssitehokkuuden osalta kaikki teemat oli huomioitu jo konsulttiyrityksen ehdotuksessa. Ihmiset ja kulttuuriosioista ei otettu mukaan epäkohtiin puuttumisen toimintatavat -teemaa. Syrjinnän estämisen ajateltiin sisältyvän jo tasa-arvo ja monimuotoisuus -aihealueeseen, joten sitä ei erikseen lisätty. Vastuullinen yhteistyö -osion alta jätettiin pois kolme selkeästi vähiten tärkeäksi koettua teemaa. Näiden osalta todettiin jo tulosten analysointivaiheessa, että yritys ei omalla toiminnallaan pysty niihin paljoakaan vaikuttamaan.

4.3.5 Tämän hetkisten toimintojen kartoitus ja GAP-analyysi

Kartoituksen tekeminen aloitettiin joulukuun alussa. Projektipalaverissa käytiin läpi vuosi sitten koostettu lista, jonka henkilöstöpäällikkö oli tehnyt konsernille. Listaan oli koottu sillä hetkellä yrityksessä seurattavat indikaattorit. Projektitiimin tavoitteena oli nyt selvittää, mitä indikaattoreita yrityksessä tällä hetkellä seurataan, eli onko edellinen lista vielä ajan tasalla ja onko siihen tullut lisäyksiä tai muutoksia. Työnjako sovittiin niin, että jokainen projektiryhmän edustaja keskusteli yhden tai kahden johdon edusta-

jan kanssa ja koosti keskustelusta muistion. Tavoitteena oli saada projektiryhmälle kattava käsitys yrityksessä meneillään olevista projekteista ja seurattavista mittareista sekä samalla tiedustella, olisiko jollain jo toiveita tulevaisuudessa seurattavien mittareiden suhteen.

Tutkija haastatteli talousjohtajaa sekä pyysi kahdelta aluepäälliköltä sähköpostilla kommentteja tuotannossa seurattavien indikaattorien osalta. Talousjohtajan (puhelin-keskustelu 3.1.2017) mukaan yrityksessä seurataan tällä hetkellä vain konsernin raportointivaatimuksissa määritellyjä taloudellisia mittareita. Näihin ei voida vaikuttaa ja yrityksessä koetaan, että enempää mittareita ei tarvita vaan tärkeäksi määritellyjä asioita seurataan jo tarkasti. Yritys raportoi esimerkiksi kuukausittain varastomäärät sekä euroissa että tonneissa, kassavirran, tuloksen yksikkö- ja materiaalitasolla, kuljetuskulut eri kuljetustyyppien osalta sekä tekee viikoittain ennusteen kuukausituloksesta. Tuotantolaitoksen osalta seurattavat mittarit ovat myös tulleet konsernista. Muita tarpeita mittareille yrityksen tuotantojohdolla ei tutkijan kartoituksen mukaan ollut. Tällä hetkellä seurattavia mittareita ovat muun muassa: sisääntulevat ja uloslähtevät materiaalit sekä määrien että hintojen osalta, kulut jaoteltuina tuotanto- ja kiinteisiin kuluihin, laitoksen toimintatiedot käyttöajoista, pysäytyksistä, huolloista yms.

Yksiköiden osalta seurataan lisäksi neljää indikaattoria, jotka ovat yrityksen itse määrittelemät. Yksiköiden laatimien kuukausiraporttien sisällön kehittäminen ja yhdenmukaistaminen sekä mittareiden tarkastelu ovat tällä hetkellä aluepäälliköiden työlistalla. Tähän kartoitukseen mennessä projekti ei ollut vielä päättynyt, joten tietoa nykyisestä sisällöstä tai tulevaisuuden tavoitteista ei saatu. (Aluepäällikkö, sähköposti 2.1.2017.) Yritys on määritellyt tavoitteet kaikille edellä mainituille talouden ja tuotannon mittareille. Yrityksessä on lisäksi meneillään lean-ajatteluun perustuva projekti yksiköiden ja tuotantolaitosten toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Projekti perustuu konsernin luomaan järjestelmään ja siinä yhtenä osana on yhtenäinen seurantatapa valituille mittareille. Tällä hetkellä seurattavia mittareita ovat muun muassa: saapuneet ja lähteneet materiaalmäärät, varaston muutos, reklamaatioiden määrät. Näistä kahta ensimmäistä seurataan viikkotasolla. Jatkossa tavoitteena on alkaa seuraamaan myös työturvallisuutta tarkemmalla tasolla sekä erilaisia tuotannon tehokkuuksia. Toiveena projektin vetäjällä oli, että näitä saataisiin jatkossa automaattisesti raportointijärjestelmän kautta, sillä tällä hetkellä useita asioita seurataan käsin paperilla. (Aluepäällikkö, sähköposti 2.1.2017.)

Projektikoordinaattori haastatteli henkilöstöpäällikköä sekä turvallisuus- ja ympäristöpäällikköä. Tavoitteena oli selvittää työturvallisuuteen, sairauspoissaoloihin ja koulutuksiin liittyviä indikaattoreita. Henkilöstöpäällikön (muistio keskustelusta 15.12.2016) mukaan vuosittain tehtävä henkilöstökysely on tärkeässä osassa henkilöstöasioiden kehittämisessä. Vastausten perusteella tehdään toimintasuunnitelmat ja seurataan edellisenä vuonna tehtyjen tavoitteiden toteutumista. Lisäksi konserniin raportoidaan henkilö-

määrät jaoteltuina erilaisiin ryhmiin, koulutukset, sairauspoissaolot sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Näistä vain henkilöstökyselyn tuloksille on määritelty tavoite. Yrityksellä on myös henkilö- ja koulutussuunnitelma ja osa koulutuksista on määritelty pakollisiksi kaikille henkilöstölle. Tulossa on lisäksi muun muassa osaamisen kehittämiseen liittyvä projekti. Turvallisuus- ja ympäristöpäällikön (muistio keskustelusta 21.12.2016) mukaan konsernista on asetettu työturvallisuuteen liittyviä tavoitteita ja näitä seurataan koko ajan. Mittareita on tapaturmataajuudelle, turvallisuuskävelyille ja vaaratilannereporttien käsittelyajoille. Jatkossa tavoitteena on panostaa päälliköiden ja esimiesten vuosittaisiin turvallisuuspäiviin. Kummassakaan haastattelussa ei noussut esiin tarpeita uusille mittareille, joita pitäisi jatkossa seurata.

Myynnin edustaja haastatteli kehitysjohtajaa sekä teknistä päällikköä heidän vastuualueidensa osalta. Tekninen päällikkö luetteli (muistio keskustelusta 12.12.2016) tärkeimmät mittarit, joiden seuranta pitäisi kehittää. Koneisiin liittyen polttoaineen kulutuksen, tyhjäkäynnin ja korjauskulujen seuranta voidaan tehostaa. Sähkön ja veden kulutuksen raportointia voidaan systematisoida. Päästöjen osalta voisi seurata öljynerotuskaivojen tyhjennysväliä ja niistä tyhjennettäviä määriä. Tavoitteena olisi vähentää jätteen määriä kaivossa. Renkaan kulutuksen osalta konepäällikkö totesi olevan vaikea määritellä tavoitetta, joten tätä ei ole välttämättä aiheellista seurata vaikka uudet renkaat tuovatkin aina jonkin verran kuluja.

Liiketoiminnan kehitysjohtaja totesi (muistio keskustelusta 12.12.2016) tavoitteen olevan, että kaikki seuranta tapahtuisi järjestelmien kautta, jotta päästäisiin itse ylläpidettävistä tilastoista ja raporteista. Myynnin KPI-lukujen osalta tärkeimmät ovat: avoimen tarjouskannan ja sen kehittymisen seuranta, asiakaskannattavuuslaskelmat, sekä myyjien aktiivisuuden seuranta. Tuotannon mittareiden osalta kehitysjohtaja kommentoi, että hyvä mittari puuttuu vielä. Olemassa olevien mittareiden osalta hän totesi, että niissä olisi parantamisen varaa, sillä ne ohjaavat helposti toimimaan tavalla, joka vain parantaa mittaria eikä varsinaisesti ole yrityksen kannalta paras tapa. Inventaarion osalta huolena oli tuotannon kierron kiirehtiminen, joka saattaa lisätä kuluja. Parempi vaihtoehto olisi seurata tuotantokuluja ja logistiikkakuluja tarkemmin. Koneiden käyttötuntien systemaattisella seurannalla päästäisiin kiinni tehokkuuteen ja polttoainekäytön optimointiin. Konsernissa on käynnissä projekti, jonka tavoitteena on saada järjestelmä, josta muun muassa yritysvastuuprojektin mittarit saataisiin automaattisesti.

Myynnin mittareiden osalta haastateltiin kaupallista johtajaa, mutta keskustelussa ei tullut ilmi asioita, joita muissa haastatteluissa ei olisi jo käyty läpi.

4.3.6 *Tavoitteiden ja KPI-lukujen määrittäminen*

Kartoituksen perusteella projektiryhmä alkoi työstää tavoitteita. Tammikuun alussa pidetyssä palaverissa käytiin ensin läpi aiemmin tehty taulukko vastuuraportoinnin aihealueista. Lisäksi jokainen projektiryhmän jäsen esitteli haastatteluiden tulokset nykyisistä mittareista ja projekteista. Projektikoordinaattori oli alkanut ennen palaveria täyttämään toimintasuunnitelmalle konsernista saatua pohjaa. Siihen oli listattu projektiryhmän päättämät vastuullisuusraportoinnin aihealueet allekkain. Jokaiselle aihealueelle lisättiin tämän jälkeen pääkohdat, joita nyt seurataan tai voitaisiin seurata jatkossa. Lisäksi kirjattiin oliko kyseiseen aihealueeseen olemassa jo joku ohje, tavoite, KPI-mittari tai projekti. Niiden aihealueiden osalta, joille ei ollut vielä mitään seuranta- tai projektia käynnissä, listattiin tulevia toimenpiteitä. Tällaisia olivat muun muassa mittareiden tai tavoitteiden kehittäminen. Aihealueiden läpikäynnissä projektiryhmä tuli siihen tulokseen, että materiaalien loppusijoitus jätetään resurssitehokkuuden aihealueista pois. Syynä tähän oli se, että se sisältyy osaltaan jo muihin resurssitehokkuuden alueisiin, eikä kyseinen aihe ollut noussut sidosryhmähaastatteluissa erikseen esille.

Tavoitteiden tekoa jatkettiin tammi-helmikuussa projektiryhmän toimesta useassa palaverissa. Helmikuun puoliväliin mennessä ryhmä sai valmiiksi ensimmäisen version, jonka kaupallinen johtaja esitteli johtoryhmälle. Tarkoituksena oli alun perin, että projektiryhmä olisi pitänyt esityksen, mutta tiukan aikataulun takia, päädyttiin tähän tapaan. Esityksessä oli listattu jokaisen aihealueen alle projektiryhmän määrittelemä toimenpide. Vaihtoehtoina oli: toimenpiteitä pitää tehdä, ei-aktiivinen, viestintä, toimenpiteitä meneillään, tavoitteiden tai mittareiden asettaminen. Ne vastuullisuuden aihealueet, joille määriteltiin toimenpiteitä tehtäväksi, eivät olleet yrityksessä vielä aktiivisesti seurannassa tai niiden osalta ei ollut projektia käynnissä. Ei-aktiiviseksi projektiryhmä määritteli ne aihealueet, jotka haluttiin pitää osana vastuullisuusraportointia, mutta ne eivät tällä hetkellä olleet yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittisiä. Viestinnän parantaminen koski aihealueita, joita tällä hetkellä seurataan, mutta joiden tilanteesta sidosryhmillä ei näyttäisi selvitysten perusteella olevan riittävästi tietoa. Tavoitteiden tai mittareiden asettaminen määriteltiin toimenpiteeksi niille aihealueille, joissa tilanne on yrityksellä jo hyvä, mutta konkreettisia mittareita tai tavoitteita ei ole. Varsinaisia mittareita ei tässä kohtaa lähdetty millekään aihealueelle luomaan, koska projektiryhmä halusi saada ensin johtoryhmän hyväksynnän. Samoin kovin konkreettisten toimenpiteiden luominen ennen johtoryhmän hyväksyntää nähtiin tarpeettomaksi. Johtoryhmä hyväksyi projektiryhmän esityksen sellaisena kuin se esitettiin, jonka jälkeen projektiryhmä pystyi jatkamaan toimintasuunnitelman luomista ja toimenpiteiden tarkentamista.

4.3.7 Toimintasuunnitelma ja validointi

Viimeisenä projektin vaiheena oli toimintasuunnitelman luonti ja sen hyväksyttäminen. Tavoitteet oli jo kirjattu konsernin antamaan pohjaan, joten jäljellä oli vielä mahdollisten GRI-mittareiden lisääminen jokaiselle aihealueelle sekä toimenpiteiden täsmentäminen.

GRI-mittareiden osalta käytettiin jo uuden GRI Standards –ohjeiston mukaisia mittareita. Ne lisättiin sellaisille aihealueille, joille projektiryhmän kartoituksen mukaan löytyi sopiva GRI-mittari. Arvon luonti teeman alla olevista aihealueista vain tutkimukselle ja kehitykselle voitiin määrittää mittari. Valittu mittari 413-1 koskee paikallisyhteisöjen sitoutumista, vaikutustenarviointia ja kehittämisohjelmia. Se kuuluu GRI Standards –ohjeiston ryhmään, joka koskee sosiaalisia aihealueita. Muista kolmesta teemasta jäi aina yksi aihealue, jolle ei pystytty määrittämään sopivia GRI-mittareita. Nämä aihealueet olivat: toiminnan ja prosessien tehokkuus, henkilöstön vuorovaikutus ja viestinnän avoimuus. Muille aihealueille määriteltiin yksi tai useampi mittari, jota mittaamiseen voidaan tulevaisuudessa käyttää.

Mittareiden lisäksi jokaiselle aihealueelle kirjattiin selkeät toimenpiteet ja ne määriteltiin joko statuksella meneillään tai tulossa. Toimenpiteiden osalta kirjattiin olemassa olevia projekteja sekä luotiin uusia projekteja, joita pitäisi kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi aloittaa. Lisäksi jokaiselle aihealueelle valittiin oliko toimenpide: projekti, viestintä, tavoitteiden ja KPI-lukujen asettaminen vai meneillään oleva projekti.

Lopullinen toimintasuunnitelma (liite 6) hyväksyttiin kaupallisen johtajan ja projektiryhmän yhteisessä palaverissa maaliskuun puolessa välissä. Projektikoordinaattori oli käynyt ennen palaveria lisäksi henkilöstöpäällikön kanssa läpi hänen vastuualueellaan olevat toimenpiteet ja saanut niille hyväksynnän. Kaupallinen johtaja edusti tapaamisessa koko johtoryhmää ja muutaman täsmennyksen ja lisäyksen jälkeen koko ryhmä oli sitä mieltä, että toimintasuunnitelma oli valmis esitettäväksi konsernille.

Viimeisenä luotiin taulukko johtamistavan kuvauksesta, josta käytetään usein lyhennettä DMA (liite 7). Siinä tehtiin yhteenveto, miksi aihealueet oli valittu, onko olemassa joku seurantatapa, kuinka usein seuranta tehdään ja kuka on vastuuhenkilö. Aihealueiden valinnan syyksi valittiin jokin seuraavista vaihtoehdoista: olennaisuusanalyysi, henkilöstökysely tai konsernista tullut tavoite. Neljä aihealuetta oli ennen projektin päätyttyä seurannassa. Asiakastyytyväisyyttä mitataan jo asiakaskyselyllä, joka toteutetaan kerran vuodessa. Henkilöstön tyytyväisyyttä, henkilöstön vuorovaikutusta sekä tehokasta ja läpinäkyvää hallintoa seurataan vuosittaisen henkilöstökyselyn kautta. Vastuuhenkilöksi jokaiselle aihealueelle määriteltiin yrityksestä henkilö, jonka vastuualueella kyseinen aihe jo on työnkuvauksen kautta. Osalle aihealueista määriteltiin ensisijaisen vastuuhenkilön lisäksi myös muita henkilöitä, joiden vastuualueelle aihe jatkossa kuuluu.

4.3.8 Konsernin mittarit

Projektin tavoitteena konsernin puolesta oli saada maayhtiöiltä heidän näkökulmastaan koostetut vastuullisuusraportoinnin aihealueet ja toimenpiteet. Konsernin virallinen yritysraportti tulisi perustumaan näihin kartoituksiin.

Ensimmäinen versio konsernin suunnittelemista tavoitteista ja mittareista oli maayhtiöissä lausuntokierroksella helmi-maaliskuussa 2017. Se oli koostettu siihen mennessä maayhtiöiden projektikoordinaattoreiden lähettämien materiaalien perusteella. Jokainen yritys sai kommentoida, mitkä mittarit se kokee hyviksi sekä mitkä eivät ole maayhtiön mielestä tarpeellisia tai muuten hyviä. Koska konserniin kuuluu yrityksiä eri toimialoilta ja toiminta muutenkin eroaa maiden välillä, osa ehdotetuista mittareista ei soveltunut case-yrityksen käyttöön. Konsernin ehdotuksessa oli kaksikymmentäviisi aihealuetta, kun case-yrityksen versiossa niitä oli seitsemäntoista. Aihealueiden sisällössä ei kuitenkaan ollut suurelta osin eroja konsernin ja case-yrityksen välillä. Viestintää ei kuitenkaan nostettu yhtä paljon esille kuin Suomessa.

Projektiryhmä ehdotti kuuden mittarit poistamista, jotka eivät sovellu case-yrityksen toiminnan mittaamiseen. Kuusitoista mittaria koettiin olevan yhtiön toiminnalle neutraaleja, eli niiden seuraamista ei nähdä olevan hyötyä, mutta ne pystytään ottamaan seurantaan. Loput noin kaksikymmentä mittaria todettiin olevan soveltuvia toiminnan mittaamiseen.

Lopulliset mittarit päätetään vasta lausuntokierroksen jälkeen ja niitä täydennetään myös maaliskuun lopulla maayhtiöiden palauttamilla toimintasuunnitelmilla ja projektien yhteenvedoilla. Maayhtiöiden on mahdollista konsernin päättämien mittareiden lisäksi seurata toimintaansa myös omien kartoitusten perusteella luoduilla mittareilla. Projektin lopputulokset eivät täten sulje pois toisiaan, vaikka virallinen yritysraportti tehdäänkin konsernin ohjeiden mukaisesti ja maayhtiö raportoi sitä varten tiedot konserniin.

4.4 Projektin lopputulokset

Projektin lopputuloksena syntyneet dokumentit lähetettiin aikataulun mukaisesti maaliskuun lopussa konserniin. Projektikoordinaattori koosti myös yhteenvedon projektin vaiheista ja tuloksista. Tältä osin projektin nähtiin onnistuneen koko projektiryhmän sekä johtoryhmän toimesta.

Toimintasuunnitelmaan ei lisätty monelle aihealueelle luotavaksi uusia KPI-mittareita tai tavoitteita. Projektiryhmä tuli siihen tulokseen, että ensin pitää tehdä nykytilanteesta tarpeeksi kattava selvitys, jonka jälkeen on mahdollista luoda uudet mittarit, jotka oikeasti hyödyttävät yritystä ja mittaavat tarvittavia asioita. Kahdelle aihealueelle

projektiryhmä määritteli, että johdon on luotava mittarit ja tavoitteet heti. Nämä olivat: tasa-arvo ja monimuotoisuus sekä aktiivinen vuoropuhelu. Tasa-arvo ja monimuotoisuus on määritelty konsernissa yritysvastuun päätavoitteeksi vuodelle 2017, joten projektiryhmän mukaan tämän pitää nousta myös maayhtiössä tärkeään asemaan. Tavoitteeksi ehdotettiin nolla syrjintätapausta. Yrityksessä on tällä hetkellä hyvin sukupuolten välinen tasa-arvo toteutunut esimerkiksi johtoryhmässä, josta puolet on naisia ja miehiä. Tämän projektiryhmä koki tärkeäksi asiaksi viestiä myös sidosryhmille. Aktiivisen vuoropuhelun osalta projektiryhmä ehdotti tavoitteiksi esimerkiksi: yhteydenotot asiakkaisiin, sidosryhmille tarkoitetun seminaarin järjestäminen kerran vuodessa sekä toimialan seminaareihin osallistuminen. Tavoitteena on edellä mainituilla toimenpiteillä nostaa yrityksen profilia ja tunnettavuutta.

Viestinnän parantaminen asetettiin tavoitteeksi viidelle aihealueelle. Yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin pyritään nostamaan henkilöstön tietoisuuteen lisäämällä viestintää sidosryhmille sekä sisäisten kanavien että esimerkiksi nettisivujen kautta. Henkilöstöä kannustetaan miettimään yhdessä asiakkaiden kanssa uusia ratkaisumalleja sekä jakamaan hyviä käytäntöjä. Kierrätyksen ja materiaalien uudelleenkäytön osalta projektiryhmä ehdotti sekä projektin käynnistämistä että viestinnän parantamista. Tavoitteena olisi vähentää toimistoissa syntyvän jätteen määrää ja parantaa kierrätystä. Viestintää pitäisi parantaa sen osalta, miten yritys tällä hetkellä jo käyttää hyvin vähän vettä prosesseissaan sekä tekee yhteistyötä uusien yhteistyökumppaneiden kanssa uudelleen käytön osalta. Työterveyden ja turvallisuuden osalta on käynnissä jo projekti, jolla pyritään parantamaan turvallisuudesta viestimistä. Sopimusten ja lakien noudattamisen osalta on tulossa kohdistettu markkinointikampanja, jossa pyritään nostamaan esille, kuinka yritys jo hoitaa kyseisen aihealueen. Tehokas ja läpinäkyvä hallinto halutaan nostaa esille viestinnän kautta parantamalla sisäistä viestintää johdolta henkilökunnalle sekä ottamalla henkilöstöä paremmin mukaan esimerkiksi budjetointiprosessiin.

Kahdeksan aihealueen osalta projektiryhmä totesi, että uusia toimenpiteitä ei tarvitse aloittaa, vaan tällä hetkellä käynnissä olevat projektit ovat riittäviä. Nämä aihealueet määriteltiin toimintasuunnitelmaan statuksella meneillään ja niiden osalta kirjattiin ylös, mitä toimenpiteitä nykyisiin projekteihin kuuluu.

Lopuille aihealueille, joita oli viisi, kirjattiin tilaksi projekti. Kahden aihealueen osalta projekti oli tulossa konsernin kautta lähi aikoina ja näin ollen niihin ei keskitytty toimintasuunnitelmassa. Kolmen aihealueen osalta projektiryhmä totesi tarpeen uudelle projektille. Asiakastytyväisyyden osalta aloitetaan ensin prosessien luominen asiakaspalautteen ja reklamaatioiden käsittelylle. Varsinaisia mittareita tai tavoitteita ei tässä kohtaa vielä voida luoda, sillä ensin pitää saada tietoa nykytilanteesta. Energian käytön ja päästöjen osalta tehdään ensin kartoitus, mikä on nykytilanne. Selvityksen jälkeen pyritään luomaan tavoitteet ja mittarit. Henkilöstön vuorovaikutuksen osalta aloitetaan projekti, jolla vuorovaikutusta pyritään parantamaan. Vuorovaikutuksen parantamista

voitaisiin jatkossa mitata henkilöstökyselyn avulla, jossa on jo nyt kysymyksiä asian osalta. Lisäksi kierrätys ja materiaalien uudelleenkäyttö määriteltiin viestinnän lisäksi projektiksi. Tavoitteena on vähentää toimistoissa ja yksiköissä syntyvän jätteen määrää ja parantaa kierrätysastetta.

Projektin päättymisen jälkeen yrityksessä alkoi strategiatyö, jossa huomioitiin projektissa esiintyneitä teemoja (talousjohtaja, puhelinkeskustelu 26.5.2017).

4.4.1 Prosessin noudattaminen

Prosessi sisälsi alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kahdeksan vaihetta. Kuten projektin kuvauksesta käy ilmi, osa vaiheista ei ollut selkeästi erotettavissa toisistaan, jolloin ne tapahtuivat osaksi päällekkäin. Ensimmäisen vaiheen tavoite oli tunnistaa yritykselle tärkeimmät vastuullisuusteemat ja tehdä sisältöanalyysi. Projektin alkuvaiheessa todettiin, että sisältöanalyysin tekemiselle ennen sidosryhmähaastatteluita ei ollut tarvetta vaan konsulttiyritys koosti haastattelurungon. Tässä projekti poikkesi selkeästi konsernin antamasta ohjeesta, jota muut maat noudattivat. Suomi oli ainoa maa, joka ei myös toteuttanut itse haastatteluita. Haastatteluiden aluksi konsulttiyritys kertoi lyhyesti yritysvastuusta ja antoi esimerkkejä tyypillisistä vastuullisuusteemoista (liite 2). Esimerkeillä saattoi olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin, sillä kaikki muut teemat monimuotoisuutta lukuun ottamatta nousivat haastatteluissa esille. Muuten haastattelukysymykset eivät johdatelleet vastaajia keskittymään tiettyihin vastuullisuusteemoihin. Haastattelujen valmistelu noudatti myös prosessikuvausta.

Konsulttiyritys toteutti ensin priorisointivaiheen ja analysoi haastatteluiden tulokset. Haastatteluissa esiintyneistä tärkeimmistä vastuullisuusnäkökulmista suurin osa päättyi konsulttiyrityksen tekemälle yhteenvetolistalle, joka esiteltiin tutkielmassa aiemmin kuviossa 7. Ainoastaan kiertotalous, työhyvinvointi, veden käyttö sekä riskien ennakointi ja hallinta eivät olleet erikseen konsulttiyrityksen esittelemässä ehdotuksessa tärkeimmistä vastuullisuusteemoista. Niiden voidaan katsoa kuitenkin sisältyvän muihin teemoihin. Muissa haastatteluissa esiintyneissä näkökulmissa ei ollut sellaisia, jotka eivät olisi sisältyneet lopulliseen ehdotukseen. Verrokkianalyysin perusteella nostetut neljä näkökulmaa olivat osaltaan suoraan esiintyneet verrokkiyritysten yritysvastuureporteissa ja osaksi konsulttiyrityksen ja projektiryhmän palaverissa tultiin siihen tulokseen, että kyseinen tema on tärkeä nostaa esille. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys ei noussut selkeästi esille, mutta sen nähtiin olevan perusta yrityksen toiminnalle ja liittyvän moneen muuhun olennaisuusanalyysissä esiintyneeseen näkökulmaan. Projektiryhmä jatkoi konsulttiyrityksen tekemää työtä ja tuotti listan tärkeimmistä vastuullisuusraportoinnin aihealueista kuvion 8 mukaisesti.

Tämän hetkisten toimintojen kartoitus ja GAP-analyysi liittyivät niin selkeästi toisiinsa, että ne on projektikuvauksessakin yhdistetty. Tässä projektiryhmä teki kattavan selvityksen ja noudatti konsernin ohjetta. Tavoitteiden ja KPI-lukujen identifioinnin osalta oli määritelty, että kaikille vastuullisuusteemoille pitää luoda tavoitteet, mikäli niitä ei vielä ole. Lisäksi mittarit tuli luoda niille tavoitteille, joita ei pystytty mittaamaan GRI-mittareilla. Mikäli mittareita ei kuitenkaan voitu luoda, piti toimintasuunnitelmassa antaa asiasta selvitys. Tavoitteet projektiryhmä sai luotua jokaiselle vastuullisuusteemalle. Kuusi vastuullisuusteemaa jäi kokonaan ilman mittareita. Kuten projektikuvauksessa on aiemmin kerrottu, projektiryhmä totesi, että mittareita ei voida luoda ennen kuin kartoitus nykytilanteesta on tehty. Toimintasuunnitelmassa kuvattiin näiden teemojen kohdalla, mitä toimenpiteitä seuraavaksi tehdään ja osalle oli kirjattu, että mittarit luodaan myöhemmin. Investoinnit lisäarvon tuottamiseen jäi kuitenkin myös selvityksen osalta puutteelliseksi. Tämän teeman todettiin olevan yritykselle vähemmän tärkeä ja siihen ei luotu uusia projekteja.

Toimintasuunnitelma saatiin valmiiksi ja se hyväksyttiin johtoryhmällä. Johtamistavan kuvaus -taulukko työstettiin ohjeen mukaisesti ja jokaiselle teemalle määriteltiin vastuuhenkilö. Näiden osalta projekti onnistui suunnitelman mukaisesti. Ankkurointi-prosessiin kuului sisäisen viestintäsuunnitelman ja työntekijöiden sitouttamisen aloittaminen. Sisäisen viestintäsuunnitelman osalta kirjattiin jo toimintasuunnitelmaan ylös paljon asioita, joita pitää alkaa viestiä paremmin. Varsinaista suunnitelmaa ei kuitenkaan tehty. Projektin päättyttyä yrityksen intranetissä julkaistiin uutinen projektin lopputuloksesta. Valitut vastuullisuusteemat oli myös julkaistu jo aiemmin. Näiden voidaan katsoa aloittaneen työntekijöiden sitouttamisprosessi, mutta se vaatii lisäksi johdon sitoutumista ja aktiivista viestintää vastuullisuusasioiden tärkeydestä. Tältä osin työ voidaan nähdä aloitetuksi, mutta se ei vielä riitä varsinaisen sitoutumisen takaamiseksi. Viestintäsuunnitelma tuli projektin mukaan tehdä myös ulkoisia sidosryhmiä varten. Tätä ei vielä tehty, vaikka useita viestinnän parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä kirjattiin toimintasuunnitelmaan.

Projekti noudatti määriteltyä suunnitelmaa ja sen vaiheita. Kaikkia kohtia ei kuitenkaan noudatettu joko samassa järjestyksessä tai sisältöä ei täysin saatu tehtyä.

4.4.2 Projektin onnistuminen

Projektiryhmän kaksi jäsentä vastasivat projektin lopulla tutkijan esittämiin kysymyksiin, joilla pyrittiin selvittämään, miten ryhmä koki projektin onnistuneen. Projekti-koordinaattorin kanssa pidettiin puhelinhaastattelu ja myynnin edustaja vastasi sähköpostilla etukäteen lähetettyihin kysymyksiin. Viestinnän koordinaattorilta ei saatu vastausta hänelle lähetettyyn kyselyyn. Projekti koettiin vastaajien keskuudessa loppujen

lopuksi onnistuneeksi, vaikka olosuhteet eivät välttämättä olleet otollisimmat. Tällä vastaajat viittasivat siihen, että kukaan projektiryhmän jäsen ei ollut kokopäiväisesti projektissa ja varsinkin aluksi johdon osallistuminen projektiin koettiin vähäiseksi. Työvaiheet saavutettiin kuitenkin aikataulussa, mitä ryhmän jäsenet pitivät hyvänä saavutuksena. Välillä konsernin kanssa samaan aikaan projektin työstäminen on hankaloittanut etenemistä, sillä maayhtiössä ei ollut aina varmuutta, miten työnjako konsernin kanssa menee. Johtoryhmän sitoutuminen ottamaan vastuullisuusasiat osaksi strategiaa koettiin epäonnistuneeksi. Tähän osasyynä pidettiin sitä, että johtoryhmän jäsen ei osallistunut kaikkiin projektiryhmän kokouksiin. Tuotannon panos koettiin jääneen liian pieneksi ja tästä syystä konkreettiset toimenpiteet jäivät osin puuttumaan. Vaarana nähtiin, että projekti jää irralliseksi eikä asetettuihin toimenpiteisiin tulla ryhtymään. Positiivisena asiana nähtiin asioiden nostaminen esille, jolloin toiveena on, että ainakin osaan tartutaan ja lähdetään parantamaan toimintaa.

5 LOPUKSI

5.1 Yhteenveto

Projektille voidaan määrittää useita tavoitteita. Ne ovat riippuvaisia siitä, kenen näkökulmasta projektia ja sen lopputulosta tarkastelee. Konsernilla oli omat tavoitteensa kun projekti maayhtiöissä aloitettiin. Suomen projektiorganisaatiolla oli tietysti tavoitteena täyttää konsernin asettamat tavoitteet, mutta ryhmälle kehittyi silti omia toiveita projektin lopputuloksen suhteen. Näitä tavoitteita tulee ilmi projektiryhmän jäsenten haastatte- luissa. Laajemmin tarkasteltuna tavoitteiksi voidaan määrittää lisäksi yritysvastuurapor- toinnin taustalla olevien teorioiden oletusten täyttäminen sekä GRI-ohjeiston mukaisen raportoinnin vaatimusten täyttäminen.

Projektin tavoitteena konsernin näkökulmasta oli tuottaa vaadittu materiaali yhteisen yritysvastuuraportoinnin suunnittelun pohjaksi. Projektin piti lisäksi noudattaa ennalta määriteltyä prosessia ja aikataulua. Materiaali sisälsi projektin aikana tuotettuja doku- mentteja, jotka tukivat lopullisen toimintasuunnitelman luomista. Toimintasuunnitelman päämääränä oli kirjata ylös jokaisen maayhtiön tärkeimmiksi kokemat yritysvastuura- portoinnin aihealueet, niiden tarkemmat tavoitteet sekä kartoittaa, onko projekti ja mit- tarit jo olemassa, vai pitääkö sellaiset luoda. Projektiryhmä onnistui toimintasuunnitel- man tekemisessä ja siihen saatiin kirjattua kaikki vaaditut kohdat. Koska tarkempia vaa- timuksia, millaisia mittareita tai tavoitteita yrityksen pitäisi luoda, ei ollut konsernista asetettu, toimintasuunnitelma ei jäänyt tältä osin keskeneräiseksi. Projekti noudatti mää- riteltyä prosessia, vaikka osa vaiheista tehtiin eri järjestyksessä tai ne eivät olleet selke- ästi eroteltuina vaiheina, kuten alkuperäisessä suunnitelmassa. Toimintasuunnitelman ja sen validoinnin osalta jotkin osa-alueet jäivät kuitenkin puutteellisiksi. Ulkoista tai si- säistä viestintäsuunnitelmaa ei vielä tämän projektin aikana tehty. Toimenpiteitä vies- tinnän parantamiseksi kirjattiin toimintasuunnitelmaan, mutta niitä ei koostettu mihin- kään. Tämä saattaa johtaa siihen, että osa toimenpiteistä jää vain paperille. Sisäinen ja ulkoinen viestintä kuuluvat yrityksessä henkilöstöpäällikön ja kaupallisen johtajan vas- tuulle. Projektiryhmä totesi projektin aikana usein, että se ei luo tarkempia suunnitelmia tai mittareita omatoimisesti. Viestintäsuunnitelmien osalta vastuun jättäminen vastuu- henkilöille noudatti näin projektiryhmän tapaa toimia.

Työntekijöiden sitouttamisen aloittaminen on hankalaa määrittää tarkasti. Projektin vaiheista ja lopputuloksesta viestittiin yrityksen intranetissä, mutta muita toimenpiteitä projektin aikana ei tehty. Työntekijöiden sitouttaminen vastuullisuuteen on pitkä pro- sessi, joka lähtee johtoryhmän esimerkistä. Tämän osa-alueen onnistuminen projektin näkökulmasta tulee esille vasta myöhemmin, kun varsinainen materiaalin kerääminen yritysvastuuraportointia varten aloitetaan. Sitouttamisessa voitaisiin jatkossa käyttää

apuna palkitsemisjärjestelmää, joka tutkimuksessa on esitelty yhtenä johdon laskenta-toimen työkaluna.

Projektiryhmän tavoitteita ja niiden toteutumista selvitettiin tutkimuksessa projektiryhmän jäsenten haastatteluiden avulla. Projektin kokouksissa käsiteltiin myös projektin sujumista ja loppua kohden kokouksissa mietittiin myös lopputuloksen merkitystä yrityksen sitoutumiselle vastuullisuuteen. Ryhmän jäsenillä oli alkuvaiheessa suuret odotukset projektin lopputuloksista, mutta pian projektin lähdettyä käyntiin, huomattiin, että muut akuutimmat työt yrityksessä menevät projektin edelle. Projektin osalta meni lisäksi pitkään ennen kuin työnjako konsernin kanssa selkiytyi. Tämä aiheutti sen, että osa projektin vaiheista ei ollut selkeitä. Aluksi projektiryhmä oli valmistautunut tekemään pitkälti itse yritysraportointia varten tavoitteet ja mittarit. Varsinaisten uusien mittareiden luominen tuntui projektiryhmälle loppua kohden kuitenkin turhalta, sillä niitä ei välttämättä otettaisi kuitenkaan käyttöön. Lisäksi mittareiden tekemistä vaikeutti se, että haastattelut oli tehnyt konsulttiyritys ja projektiryhmälle ei käynyt konsulttiyrityksen toimittamasta haastattelumateriaalista ilmi, mitä sidosryhmät valitun teeman osalta kokivat tarpeelliseksi raportoida. Ryhmän jäsenet toivoivat kaikki, että vastuuasiat tulisivat projektin myötä mukaan yrityksen strategiaan ja osaksi päivittäistä toimintaa. Projektin päätyttyä ei toimenpiteitä vastuullisuusasioiden integroimiseksi yrityksen liiketoimintaan ollut kuitenkaan vielä aloitettu. Vaikka lopputulos ei ollut projektiryhmän jäsenille kaikelta osin odotetun mukainen, myötävaikutti projekti kuitenkin tietoisuuden heräämiseen ja sai aikaan pienempien projektien käynnistymisiä. Tätä voidaan pitää yhtenä merkittävänä projektin tuotoksena, joka pidemmällä aikavälillä toivottavasti vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan painopisteisiin ja aloittaa huomion kiinnittämisen vastuullisuusasioihin. Varsinainen strategiatyö yrityksen seuraavaksi tilikaudeksi käynnistyi projektin jälkeen ja siinä huomioitiin projektissa esiintyneitä teemoja.

Yritysvastuuraportilla haluttiin vastata sidosryhmien tarpeisiin, eli noudattaa sidosryhmäteorian mukaista tavoitetta. Sidosryhmäteoriassa tärkeässä osassa on sidosryhmien määrittely. Yritys valitsi olennaisuusanalyysiin edustajia kuudesta eri sidosryhmästä. Ne edustivat laajasti yrityksen sidosryhmiä. Sidosryhmäteorian mukaisesti katsottuna valitut ryhmät edustivat kuitenkin vain ensisijaisia sidosryhmiä tai yrityksen näkökulmasta määriteltyjä ryhmiä. Ryhmät pystyvät siis vaikuttamaan yritykseen ja sidosryhmien tuki on tarpeellinen yrityksen olemassa ololle. Edustajia olisi voinut olla vielä toissijaisista sidosryhmistä, joilla ei ole muodollisia vaatimuksia yritykselle ja ne edistävät jotain sosiaalista hyvää yrityksen edun ja lain edellytysten lisäksi. Tällaisia sidosryhmiä case-yrityksen osalta olisi esimerkiksi kansalaisjärjestöt, jotka tekevät aktiivisesti työtä kierrättämisen edistämiseksi. Ensisijaisten sidosryhmien edustajien vastauksissa näkyi enemmän liiketaloudellinen näkökulma ja sidosryhmien intressit. Toissijaisten sidosryhmien kautta mukaan olisi saatu mahdollisesti enemmän yleisiä odotuksia yritysten vastuullisuusteemoista, ilman sidosryhmän omaa intressiä.

Olennaisuusanalyysin käyttöä sidosryhmien odotusten arviointiin on lisätty viime vuosina. Case-yrityksen osalta olennaisuusanalyysillä oli merkittävä vaikutus valittujen vastuullisuusteemojen valintaan. Konsernin prosessin mukaisesti ennen haastatteluita ja olennaisuusanalyysiä olisi pitänyt tehdä sisältöanalyysi yritykselle tärkeistä vastuullisuusteemoista. Yrityksen näkökulma ja painotukset vastuullisuusteemoihin tulivat kuitenkin mukaan konsulttiyrityksen tekemän priorisointiharjoituksen myötä. Sisältöanalyysiä työstiin myös koko ajan, ja sitä käytettiin hyväksi lopullisen toimintasuunnitelman luomiseen. Sisältöanalyysiin valituista yhdeksästä YK:n kestävän kehityksen tavoitteesta jokainen osa-alue sisällytettiin lopullisiin vastuullisuusraportoinnin aihealueisiin. Henkilöstökyselyä käytettiin yhtenä osana lopullisten aihealueiden valinnassa. Sen kautta saatiin sisällytettyä vielä yksi sidosryhmä mukaan prosessiin. Henkilöstökyselyssä oli mukana myös sellaisia teemoja, jotka eivät olleet tulleet esiin olennaisuusanalyysissä. Henkilöstökysely heijastelikin enemmän yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta ajateltuja vastuullisuusteemoja. Kysymyksissä korostui myös sisältöanalyysin tulokset. Henkilöstökyselyssä olisi voinut olla mahdollisuus lisätä vapaaseen tekstikenttään vastaajan tärkeäksi kokemia vastuullisuusteemoja. Sen kautta olisi saatu vielä laajempi kartoitus tehtyä. Tutkijan tekemän pienen kyselyn perusteella osalle henkilöstökyselyyn vastanneista jotkin teemoista jäivät vähän epäselväksi. Se saattoi korostua osassa kysymyksiä, esimerkiksi en osaa sanoa -vastausten suuressa määrässä.

Yritysvastuuraportointi haluttiin konsernissa toteuttaa käyttäen yleisesti käytössä olevaa GRI-ohjeistoa. Alkuperäinen projektisuunnitelma noudattikin GRI G4-ohjeiston mukaisia raportointiperiaatteita. Sisältöanalyysi on GRI-ohjeiston mukaisesti osa prosessia ja se tehtiin myös tässä projektissa. Sisältöanalyysiin määritellyt mahdolliset GRI:n mukaiset mittarit noudattivat vielä G4-ohjeiston mukaisia koodeja. Konsernissa oli otettu myös huomioon GRI:n ohjeissa mainitut laskentarajat. Ohjeen mukaan raportoinnissa pitää ottaa huomioon kaikki osakkuusyritykset, joiden osalta yritys raportoi. Maayhtiöissä toteutettu projekti pyrkikin selvittämään kaikki mahdolliset asiakokonaisuudet, jotka raportoinnin piiriin kuuluvat. GRI-ohjeistossa on määritelty lisäksi prosessi, joka yritysvastuuraportin sisällönmäärittämiseksi on hyvä toteuttaa. Projekti noudatti myös case-yrityksessä tätä neljävaiheista prosessia: tunnistaminen, priorisointi, validointi ja arviointi. Projektin lopuksi koostettiin lisäksi johtamistavan kuvaus (DMA), joka GRI-ohjeiston mukaisesti on olennainen osa raportointia. Toimintasuunnitelma tehtiin käyttäen uuden GRI Standards -ohjeiston mukaisia mittareita. Muita uuden ohjeiston mukaisia raportteja ei vielä työsti. Ne tulevat ajankohtaiseksi virallista yritysvastuuraporttia täytettäessä, joka on konsernin vastuulla.

Toimintasuunnitelman osalta oli annettu mahdollisuus jättää GRI-mittari valitsematta, mikäli aihealueelle ei löytynyt sopivaa mittaria. Tässä tapauksessa aihealueelle piti luoda jokin muu mittari tai antaa selvitys, miksi mitään mittaria ei ole määritelty. Tällaisia aihealueita toimintasuunnitelmaan jäi kuusi. Selityksenä monen aihealueen osalta

oli, että ensin halutaan tehdä kartoitus nykyisestä prosessista ja sen jälkeen vasta luoda mittarit. Projektiryhmä olisi kuitenkin voinut jo kirjata alustavia ehdotuksia mittareiksi, joiden käytettävyyttä olisi voitu arvioida kartoituksen jälkeen. Balanced Scorecard on kehittynyt vuosien saatossa tukemaan myös yritysvastuuraportointia. Projektin kannalta olisi ollut hyvä tutustua myös tähän mittaristoon. BSC:stä löytyy mittareita, jotka olisivat sopineet hyvin case-yrityksen toiminnan mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyden osalta ei kirjattu mittareita, mutta mahdollisia mittareita olisivat olleet esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus. Näitä varten saadaan tietoa asiakaskyselystä, joka tehdään vuosittain, mutta varsinaisia mittareita ja tavoitteita ei ole luotu. Code of Conductin osalta mittarina voisi toimia sitä noudattavien toimittajien lukumäärä. Muita hyviä mittareita, joilla case-yrityksen vastuullisuutta voitaisiin mitata, löytyy BSC:n avulla myös muihin aihealueisiin. Yhteisön tekemien valitusten määrä sopisi lakien ja sopimusten noudattamisen mittaamiseen. Toimittajien tekemät auditoinnit sekä prosenttiosuus toimittajista, joilla on ympäristösertifikaatti, sopisivat vastuullisen ja läpinäkyvän toimitusketjun mittaamiseen.

Jotta uusia mittareita voidaan ottaa käyttöön ja vanhojen osalta päästään tilanteeseen, jossa tiedon kerääminen on mahdollisimman helppoa, pitää tietojärjestelmien kehittämiseen ja tiedon tuottamiseen kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä tietoa ei-rahamääräisiä mittareita varten ei vielä saa mistään keskitetysti tai tieto ei ole vertailukelpoista, vaikka sitä kerättäisiin. Seurantaa tehdään yksiköissä energia- tai polttoainekulutuksen osalta esim. paperilla.

5.2 Johtopäätökset

Yritysvastuuraportoinnille ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia vaan jokainen yritys luo tavoitteet ja mittarit omasta näkökulmastaan. GRI-ohjeiston mukainen raportointi on yleisintä, mutta se on saanut myös kritiikkiä varsinaisten mittareiden ja konkreettisten toimenpiteiden puuttumisesta. Mitä tapaa yritys päättääkin käyttää, pitää tavoitteiden ja mittareiden valintaan kiinnittää erityistä huomiota, jotta niitä käytetään oikein päätöksenteon tukena. Lisäksi näyttäisi olevan selkeä puute tutkimukselle, jossa selvitetään yritysten käyttämien johdon laskentatoimen tekniikoita yritysvastuuraportoinnin tukena.

Olennaisuusanalyysillä on suuri vaikutus yritysvastuuraportoinnin aihealueisiin, jotka yritys päättää raporttiinsa valita. Olennaisuusanalyysin tekemisessä pitääkin olla erityisen tarkkana. Case-yrityksen osalta olennaisuusanalyysin taustalla oli sidosryhmähaastattelut. Koska haastattelut muodostivat perustan case-yrityksen valitsemille vastuullisuuden aihealueille, olisi ollut hyvä, että projektiryhmä olisi tehnyt haastattelut itse tai osallistunut haastatteluihin. Nyt konsulttiyrityksen tekemä yhteenveto haastatteluista ei aina kertonut tarpeeksi laajasti, miksi joku vastuullisuusteema oli noussut esille.

Haastattelijoiden vaikutusta haastatteluiden kulkuun ja lopputulokseen ei myös voida tässä tutkimuksessa tutkia. Henkilöstökysely vaikutti myös lopullisten aihealueiden valintaan. Vastaajan ei ollut mahdollista ehdottaa itse aihealueita, jotka olisivat tärkeitä yritys vastuun osalta. Tällainen mahdollisuus olisi pitänyt olla, jotta henkilökunnan tietämystä yrityksen toiminnasta ja nykytilasta olisi saatu paremmin huomioitua.

Kuten Vigneau (2015, 481) artikkelissa todetaan, yritys vastuuraportointi GRI-ohjeistoa käyttäen ei usein muuta yrityksen liiketoiminnan painopistettä vastuullisuuteen. Jos raportoinnista halutaan varmasti saada irti jotain, pitää myös luoda mittarit, niille tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Pelkästään GRI:n mukainen sanallinen raportointi ei riitä.

Vaatimuksia tiettyjen mittareiden käyttämiseen yritys vastuuraportoinnissa ei EU:n direktiivissä tai case-yrityksen projektissa ollut. Myöskään GRI-ohjeiston raportointikohtien valitseminen ei usein vielä tuota konkreettisia mittareita, joilla yrityksen vastuullisuutta voidaan mitata. Muiden tekniikoiden käyttäminen projektin tukena olisi auttanut konkreettisten mittareiden luomisessa. GRI-ohjeiston lisäksi on kuitenkin hankalaa löytää selkeitä ohjeita mittareiden luomiseen yritys vastuuraportin tueksi. BSC on kehittynyt vuosien saatossa niin, että tällä hetkellä se tukee yritys vastuuraportointia. Kumarasiri (2012, 112) toteaa kuitenkin artikkelissaan, että on olemassa selkeä puute suoralle tutkimukselle, joka selvittäisi miten eri johdon laskentatoimen tekniikoita käytetään ympäristöasioiden liittämässä yritysten strategiseen päätöksentekoprosessiin.

Mittareiden määrittäminen ja valinta pitää tehdä huolellisesti. Kuten tutkimuksessa on tullut ilmi, ei yritys vastuuraportointia varten ole olemassa yritykselle yhtä oikeaa mittaristoa ja jokaisen yrityksen pitää itse valita sopivat mittarit. Mitä mittareita yritys päättääkin valita, on myös pidettävä huolta, että mittareita käytetään päätöksenteon tukena oikein. Mittareiden korrelaatio toisiinsa pitäisi olla hyvin tiedossa, jotta välttytään tilanteelta, jossa valitaan osa mittareista tärkeämpään asemaan ja näin saatetaan vaikuttaa yrityksen fokuksen kohdentumiseen väärällä tavalla.

Projekti ei saavuttanut projektiryhmän tavoittelemaa lopputulosta vastuullisuusasioiden integroimisesta osaksi liiketoimintaa ja konkreettisten toimenpiteiden luomisesta vielä projektin aikana. Projektin tiukka aikataulu ja tieto siitä, että projektiryhmän neljästä jäsenestä kolme jäi projektin päätyttyä pois, saattoi vaikuttaa lopputulokseen. Jäsenen sitoutuminen toimintasuunnitelmaan ja halu tehdä siitä vielä kattavampi olisi varmasti ollut suurempi, jos jäsenet olisivat jatkaneet sivuprojektien ja varsinaisten mittareiden luomista myös varsinainen projektin päättymisen jälkeen. Toinen lopputulokseen vaikuttanut tekijä oli projektiryhmän riittämättömät valtuudet ja resurssien käyttö. Esimerkiksi johtoryhmän jäsenen jatkuva osallistuminen projektiryhmän kokouksiin olisi voinut tuottaa tarkempia lopputuloksia. Projektiryhmä olisi myös selkeästi voitu valtuuttaa tekemään enemmän päätöksiä itse.

Yritysvastuuraportoinnin avulla saadaan nostettua esille tärkeitä vastuullisuusteemoja, joihin yrityksen pitäisi kiinnittää huomiota. On kuitenkin yrityksestä kiinni, tuleeko vastuullisuudesta osa yrityksen toimintakulttuuria vai jääkö vastuullisuus vain raportoinnin ja sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisen tasolle. Strategiatyö on kuitenkin aloitettu ja sen myötä voidaan toivoa vastuullisuusteemojen nousevan tärkeään asemaan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Validius eli pätevyys taas kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä tutkimuksen teossa. Tästä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsijärvi ym. 2008, 226–228.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia prosessia, jolla yritysvastuuraportoinnin sisältö määritetään. Tutkimus tutki sisällönmäärittämisprosessia yhden case-yrityksen näkökulmasta. Vaikka kyseessä oli vain yksittäisen yrityksen prosessi, voidaan johtopäätöksissä esitetyt havainnot silti osin yleistää. Raportointiprosessista ja siihen liittyvistä ohjeista tehdyt havainnot löytyvät myös aiheita käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimus vastaa kattavasti tutkimuskysymyksissä esitettyihin asioihin. Tutkimusmenetelmän valinta on myös perusteltu ja case-tutkimuksen valinnalle voidaan osoittaa perusteltu syy tutkia yksittäisen yrityksen prosessia yritysvastuuraportin sisällön määrittämiseksi. Prosessiin vaikuttaa aina yrityksen omat tavoitteet yritysvastuuraportin sisällöstä ja näin ollen prosessit vaihtelevat yritysten välillä.

Tutkimusaineistoa kerättiin eri menetelmillä. Kirjallinen aineisto käsitti projektiryhmän tekemät dokumentit sekä konsulttiyrityksen tuottaman materiaalin. Projektiryhmän kokouksissa tehdyistä havainnoista tehtiin muistiinpanoja. Kokouksien ajankohdista ja sisällöstä pidettiin päiväkirjaa. Yksi haastattelu toteutettiin kahdenkeskisenä puhelinhaastatteluna, joka dokumentoitiin ja muistio hyväksytettiin haastateltavalla. Toinen kysely tehtiin sähköpostilla. Tutkija sai käyttöönsä myös priorisointivaiheessa tehtyjen haastatteluiden muistiot ja konsulttiyrityksen tekemien haastatteluiden sisällön. Haastatteluiden sekä henkilöstökyselyn tuloksia ja niiden luotettavuutta on arvioitu tutkimuksessa. Vaikka tutkimuksessa on kuvattu yksityiskohtaisesti case-yrityksen projektin eri vaiheet, kyseessä on yksittäisen yrityksen toimintaan perustuva case-tutkimus. Projektin vaiheita ja vastuullisuusteemojen valintaan vaikuttaneita kyselyitä olisi mahdollista toistaa, mutta kokonaisuudessaan se ei olisi mahdollista ja tutkimustuloksia ei voisi verrata keskenään.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten johtopäätöksissä tulee ilmi, on yritysvastuun osalta selkeä puute tutkimukselle, joka tutkisi, mitä johdon laskentatoimen tekniikoita käytetään yrityksissä yritysvastuuraportoinnin tukena. Euroopassa tutkimuksen voisi odottaa lisääntyvän nyt, kun raportointi tulee pakolliseksi yhä suuremmalle määrälle yrityksiä. Jotta yritysvastuun osalta saadaan aikaan selkeä parannus myös varsinaisessa liiketoiminnassa, olisi monelle yritykselle varmasti hyötyä konkreettisimmista mittareista kuin mitä GRI:n kautta on mahdollisuus valita.

GRI:llä on dominoiva rooli tämän hetken yritysvastuuraportoinnissa. EU:n voimaan tuleva direktiivi ei kuitenkaan määritä, miten yritysvastuuraportointi pitää tehdä. Muutaman vuoden kuluttua, kun ensimmäiset raportit on tehty, olisi mielenkiintoista tutkia, miten yritykset yritysvastuuraportoinnin ovat toteuttaneet ja kuinka moni on käyttänyt GRI-ohjeistoa.

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan yritysvastuuraportoinnin aloittavan yrityksen prosessia, jolla raportin sisältö määritellään. Yhtään uutta projektia ei kuitenkaan tutkimuksen aikana vielä aloitettu eikä uusia tavoitteita tai mittareita otettu käyttöön. Jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, miten toimintasuunnitelmaan kirjatut seuraavat projektit, tavoitteet ja mittarit otetaan käyttöön ja onnistuuko yritys sisällyttämään vastuullisuusteemat osaksi yrityksen strategiaa. Tähän liittyy myös tutkimus henkilöstön sitoutumisesta vastuullisuuteen. Kirjallisuudessa nostettiin esille ongelmat, joita tulee kun valitaan mittareita henkilöstön palkitsemiseen. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, vaikuttaako vastuullisuusraportoinnin mittareiden ottaminen mukaan henkilöstön palkitsemiseen kyseisen vastuullisuusteeman korostumiseen muiden kustannuksella.

Yritysvastuuraportoinnin tulisi olla myös jatkuvasti kehittyvä prosessi, joten muutama vuoden kuluttua voisi tutkia sitä, miten yritys on vuosien saatossa muuttanut raportointiaan. Tähän liittyy sekä raportin ulkoasu että mittareiden kehittyminen. Kuten verkkianalyysin yritysten osalta kävi ilmi, osa yrityksistä ei ollut selkeästi päivittänyt yritysvastuuraportin ulkoasuun. Tämä antaa yrityksestä helposti sellaisen kuvan, että raportin tekemiseen ei ole täysin sitouduttu, vaan siitä on tullut rutiini. Mittareita ja niiden toimivuutta yrityksen toiminnan kuvaajana pitäisi vuosittain arvioida ja tarpeen tulleen päivittää käytettyjä mittareita niin, että yritysvastuuraportti antaa parhaan mahdollisen kuvan yrityksen vastuullisuusasioista. Tutkittavaa yritysvastuuraportoinnissa riittää, sillä se on ainakin tähän mennessä muuttanut vaatimuksiaan ja muotoaan koko ajan ja niin se tulee lähivuosina varmasti vielä tekemään.

LÄHTEET

- Aalto, Tino (2016) GRI:n raportointiohjeistot uudistuvat – jälleen. <<http://www.miltton.fi/fi/grin-raportointiohjeistot-uudistuvat-jalleen/>>, haettu 13.5.2017.
- Aluepäällikkö, case-yritys. Sähköpostivastaus 2.1.2017.
- Anisoara, T. E. (2012) Performance measurement through non-financial indicators. *Annals of the University of Oradea : Economic Science*, Vol. 1 (1), 468–473.
- Epstein, M. J. – Buhovac, A. R. (2014) *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. 2. uud. p. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Euroopan komission tiedote 6.12.2016. <http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial_reporting/index_en.htm#news>, haettu 14.4.2017.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.
- Finch, Nigel. (2012) Corporate social responsibility and sustainability reporting. Teoksessa: *Best practices in management accounting*, toim. Greg N. Gregoriou – Nigel Finch, 91–100. Palgrave Macmillan, New York.
- GRI: About GRI <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>, haettu 19.4.2017.
- GRI: G4 guidelines <<https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>>, haettu 19.4.2017.
- GRI: GRI Standards download center <<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>>, haettu 9.5.2017.
- GRI: Sector guidance G4 <<https://www.globalreporting.org/information/g4/sector-guidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx>>, haettu 19.4.2017.
- Henkilöstöpäällikkö, case-yritys. Muistio keskustelusta projektikoordinaattorin kanssa 15.12.2016.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita* 13.–14. p. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 243–264.
- Kumarasiri, Jayanthi (2012) Management accounting practices for sustainability. Teoksessa: *Best practices in management accounting*, toim. Greg N. Gregoriou – Nigel Finch, 101–114. Palgrave Macmillan, New York.

- KPMG survey of corporate responsibility reporting 2015. KPMG. <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>>, haettu 12.5.2017.
- Liiketoiminnan kehitysjohtaja, case-yritys. Muistio keskustelusta myynnin edustajan kanssa 12.12.2016.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 41 (4), 161–186.
- Madeley, J. (2015) Sustainable Development Goals. *Appropriate Technology*, Vol 42 (4), 32–33.
- Malmi, Teemu – Peltola, Jukka – Toivanen, Jouko (2002) *Balanced scorecard - Rakenne ja sovelta tehokkaasti*. Kauppakaari. Helsinki.
- Meyer, Marshall W. (2002) *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. Cambridge University Press. New York.
- Mätäsaho, Risto – Niskala, Mikael (1997) Ympäristölaskentatoimi ja valta ympäristö. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1/1997, 76–91.
- Mätäsaho, Risto – Niskala, Mikael – Tuomala, Jari (1999) *Ympäristölaskenta johdon työvälineenä*. WSOY, Porvoo.
- Mätäsaho, Risto – Niskala, Mikael (1996) *Ympäristölaskentatoimi*. WSOY, Porvoo.
- Niskala, Mikael – Pajunen, Tomi – Tarna-Mani, Kaisa (2013) *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. KHT-Media Oy, Helsinki.
- OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, vuoden 2011 tarkistus. Käännös julkaisusta OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition. Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) <<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/OECDn-toimintaohjeet-monikansallisille-yrityksille.pdf>>, haettu 18.4.2017.
- Parmar, Bidhan L. - Freeman, R. Edward - Harrison, Jeffrey S. - Wicks, Andrew C. - Purnell, Lauren - De Colle, Simone (2010) Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, Vol. 4 (1), 403–445.
- SDG Compass. <<http://sdgcompass.org/>>, haettu 28.4.2017.
- SDG Compass guide executive summary. SDG Compass. <http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/09/SDG_Compass_Guide_Executive_Summary.pdf>, haettu 18.4.2017.
- Sjöblom, Henrik – Niskala, Mikael (1999) *Ympäristöraportointi*. KHT-Yhdistyksen palvelu Oy, Helsinki.
- Talousjohtaja, case-yritys. Nauhoittamaton puhelinkeskustelu Anna Kejoson kanssa 3.1.2017.

Talousjohtaja, case-yritys. Nauhoittamaton puhelinkeskustelu Anna Kejosen kanssa 26.5.2017.

Tekninen päällikkö, case-yritys. Muistio keskustelusta myynnin edustajan kanssa 12.12.2016.

Tem.fi/Vastuullisuusraportointi, Työ- ja elinkeinoministeriö. <<http://tem.fi/vastuullisuusraportointi>>, haettu 3.4.2017.

Turvallisuus- ja ympäristöpäällikkö, case-yritys. Muistio keskustelusta projektikoordinaattorin kanssa 21.12.2016

Uusi tilinpäätösdirektiivi: Kenen on raportoitava vastuullisuudesta? (2016). Vastuullisuusraportti.fi. <<http://vastuullisuusraportti.fi/2016/04/06/uusi-tilinpaatosdirektiivi-kenen-on-raportoitava-vastuullisuudesta/>>, haettu 3.4.2017.

Vaivio, J. (2001) *Non-financial measurement in an organizational context: Three perspectives*. Doctoral Thesis. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Vigneau, L. (2015) How Do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics*, Vol. 131 (2), 469–486.



Wegman, Gregory – Poincelot, Evelyne (2012) Non-financial indicators and strategic management accounting. Teoksessa: *Best practices in management accounting*, toim. Greg N. Gregoriou – Nigel Finch, 182—. Palgrave Macmillan, New York.




Yhdistyneet kansakunnat. Kestävän kehityksen tavoitteet. <<http://www.yk.fi/yk70v/kestavan-kehityksen-tavoitteet/>>, haettu 18.4.2017.


Yin, Robert K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4. p. Sage Publications, Los Angeles.


Ylänen, Hannu (2014) Direktiivi muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista velvoittaa noin sataa yritystä Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliitto. <<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2014/12/03/direktiivi-muun-kuin-taloudellisen-tiedon-raportoinnista-velvoittaa-noin-sataa-yritysta-suomessa/>>, haettu 3.4.2017.



LIITE 1 SISÄLTÖANALYYSI

TAVOITE	LIIKETOIMINNAN NÄKÖKULMA	RAJOITTEET		MAH- DOLLISUUDET/ HYÖDYT/ RISK- IT
		Positiivinen/ negatiivinen vaikutus Yrityksen sisällä ”liiketoiminnan näkökulma”	Positiivinen/ negatiivinen vaikutus Yrityksen ulkopuolella ”asiakkaan näkökulma”	
3 TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA 	Ilman laatu G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN20, G4-EN21 AO5, OG6, OG8 Maaperän kunnostaminen CRE5, MM1 Työsuojelu ja työturvallisuus G4-LA6, G4-LA7 Kemikaalivuodot G4-EN24 Jätteet G4-EN23, G4-EN25, AO6, OG7 Veden laatu G4-EN22, AO4, MM3, MM8, OG5	Vähemmän työtapaturmia, sairastumisia → vähemmän poissaoloja, tehokkaampaa työntekoa Maaperän pilaantuminen, kunnostamisen kustannukset	Lisääntynyt koko toimitusketjun turvallisuus Hyvinvointia ympärille (puhdas ilma ja maaperä, tautien leviämisen estäminen) Negatiivinen julkisuus	Turvallisuustietoisuuden levittäminen myös asiakkaille, lisäarvon luonti asiakkaalle Lisääntynyt työteho työtapaturmien ja sairastumisien vähentymisen seurauksena Kustannussäästö työtapaturmien ja sairastumisien vähentymisen seurauksena Negatiivinen julkisuus Maaperän pilaantuminen ja kunnostuksen kustannukset
4 HYVÄ KOULUTUS 	Työntekijöiden koulutus G4-LA9, entinen EU 14 Koulutusta kestävästä kehityksestä G4-43, EO11	Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät Turvallisuus paranee Negatiivinen vaikutus: osaamattomuus aiheuttaa työtapaturmia Koulutettu ja osaava henkilöstö kehittää yrityksen toimintaa.	Toiminnan laatu paranee tietoisuuden ja osaamisen myötä Sidosryhmien turvallisuus paranee	Koulutusta ja tiedon jakamista myös asiakkaille → innovatiiviset ratkaisut → lisäarvoa asiakkaille Kustannussäästöjä tehokkuuden, motivaation ja toiminnan laadun parantamisen myötä Mahdollisuus: Yhteistyö korkeakoulujen kanssa ja sitä kautta sopivia työntekijöitä yritykselle ja positiivista julkisuutta

<p>5 SUKUPUOLTEN TASA-ARVO</p> 	<p>Sukupuolten välinen tasa-arvo G4-LA1, G4-LA9, G4-LA11, G4-LA12</p> <p>Syrjinnän vastaisuus G4-HR3</p> <p>Vanhempainvapaat G4-LA3</p> <p>Naiset johtajina G4-38, G4-40, G4-LA12</p> <p>Väkivalta ja häirintä työpaikalla G4-LA14, G4-LA15</p>	<p>Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, avoin ilmapiiri, työtehokkuuden parantuminen, sitoutunut henkilöstö</p> <p>Huono työilmapiiri johtaa innovatiivisuuden ja motivaation laskuun ja huonontaa työn laatua.</p>	<p>Positiiviset vaikutukset näkyvät asiakkaalle</p>	<p>Työtehokkuuden parantuminen</p> <p>Moninainen ja yhtenäinen työyhteisö lisää moninaisia näkökulmia ja erilaisia ratkaisumalleja ja innovaatioita.</p> <p>Perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen eri keinot, esim. etätyökäytännöt, liukumat jne. → työaika tehostuu ja jaksaminen parantuu</p>
<p>6 PUHDAS VESI JA SANITAATIO</p> 	<p>Maaperän kunnostaminen CRE5, MM1</p> <p>Kemikaalivuodot G4-EN24</p> <p>Kestävä vedenotto G4-EN8, G4-EN9, G4-EN27</p> <p>Jätteet G4-EN23</p> <p>Tehokas vedenkäyttö G4-EN10</p> <p>CRE2, CRE8, OG5</p> <p>Veden laatu G4-EN22</p> <p>AO4, MM3, MM8, OG5, OG7, OG13</p> <p>Veden kierrätys ja uudelleen käyttö G4-EN10</p> <p>Veteen liittyvät ekosysteemit ja monimuotoisuus G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13, G4-EN14, G4-EN22, G4-EN24, G4-EN26</p> <p>EU13, MM2, MM3, MM8, OG4</p>	<p>Kustannussäästöt tehokkaasta veden käytöstä</p> <p>Tuotantolaitoksella veden kierrätys</p> <p>Vaikutukset työntekijöiden terveyteen</p> <p>Kustannukset ylläpidosta</p> <p>Kemikaalivuodot vaarallisten aineiden varastoinnissa.</p>	<p>Vastuullista liiketoimintaa</p> <p>Poikkeustilanteiden esim. tulipalon aiheuttamat päästöt, esim. sammutusvedet pääsevät leviämään pitkälle ympäristöön ja vaikutukset voivat olla laajalaisia.</p> <p>Vaikutukset terveyteen</p> <p>Vaikutus ympäristön tilaan</p> <p>Kemikaalivuodot vaarallisten aineiden kuljetuksissa</p>	<p>Huonoa julkisuutta, kustannukset esim. puhdistusoperaatioista</p> <p>Omien jätteiden kierrätys</p> <p>Kunnostamisen lisääntyvät kustannukset/ viranomaisten sanktiot</p> <p>Palveluiden myynti vuotojen vähentämiseksi</p>
<p>7 EDULLISTA JA PUHDASTA ENERGIAA</p> 	<p>Sähkön saatavuus EU26, EU27, EU28, EU29, EU30, entinen EU23, entinen EU24</p> <p>Sähkön saatavuus ja luotettavuus EU10, entinen EU6</p> <p>Energiatehokkuus G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7</p> <p>CRE1, CRE8, EU11,</p>	<p>Kustannussäästöt energian käytön pienentämisestä</p> <p>Hukan minimoinen</p> <p>Erilaiset lämmitysmuodot; esim. ilmalämpöpumput</p> <p>Tyhjäkäytön vähentäminen, vaikutus</p>	<p>Kuljetusreitin optimointi -> polttoaineesta säästöjä</p>	<p>Ekologisen sähkön käyttö, positiivinen julkisuus</p> <p>Jätteistä tehdyt polttoaineet</p>

	EU12, entinen EU7, entinen MM11, OG6 Ympäristöinvestoinnit G4-EN31 former EU8, former MM11, OG2 Investoinnit infraan G4-EC1, G4-EC7 Uusiutuva energia	polttoaineenkulutukseen, kuljetusreittien optimointi, vaikutus mm. polttoaineen kulutukseen ja päästöihin		
<div>8</div> <div>IHMISARVOISTA TYÖTÄ JA TALOUSKASVUA</div> 	<p>Lapsityövoiman poistaminen G4-HR5 Rahoituspalvelujen saatavuus FS6, FS7, FS13, FS14, entinen FS16 Pätevän työvoiman saatavuus EU15, entinen EU14 Organisaation tai alojen tuottavuuden muuttaminen G4-EC8 Monimuotoisuus ja yhtenäiset mahdollisuudet G4-LA12 Tulot, palkat ja edut G4-EC5, G4-LA2 Taloudellinen osallisuus G4-DMA-b Hankinta ohjeistukset Taloudellinen suori-tuskyky G4-EC1 AO1, AO2, AO3 Pakkotyön poistaminen G4-HR6 Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11 Työllisyys G4-10, G4-EC6, G4-LA1 Energiatehokkuus G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7 CRE1, CRE8, EU11, EU12, entinen EU7, entinen MM11, OG6 Yhtenäiset korvaukset miehille ja naisille G4-LA13 Kokoontumisvapaus ja työehtosopimus-neuvottelut</p>	<p>Pätevä henkilöstö, motivoitunut henkilöstö, kehittyvät ja parantuneet työolot</p> <p>Kehittyneet työvälineet</p> <p>Työntekijöiden henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin seuraaminen</p> <p>Kasvu ja kehityminen, kehityksen puute</p>	<p>Riskinä: kehittymisen puute, vanhat teknologiat</p> <p>Prosessin jatkuva parantuminen, kehittyminen, yhteistyön kehittyminen</p> <p>Kierrätetään vastuullisesti ja kannattavasti</p>	<p>Työtehokkuuden parantuminen</p> <p>Moninainen ja yhtenäinen työyhteisö lisää moninaisia näkökulmia ja erilaisia ratkaisumalleja ja innovaatioita</p> <p>Koulutusta ja tiedon jakamista myös asiakkaille</p> <p>Kustannussäästöjä tehokkuuden, motivaation ja toiminnan laadun parantamisen myötä</p> <p>Mahdollisuus: Yhteistyö korkeakoulujen kanssa, sitä kautta sopivia työntekijöitä ja harjoittelijoita yritykselle -> Positiivinen julkisuus</p> <p>Sama palkkaus samoissa tehtävissä eri yksiköissä oleville henkilöille</p>

	<p>G4-11, G4-HR4 Epäsuora vaikutus työpaikkojen luomiseen G4-EC8 Toimitusketjun työpaikat G4-EC8 Toimitusketjun työkäytännöt G4-LA14 and G4-LA15 Työntekijät/johto yhteistyösuhteet G4-LA4 FP3, MM4 Resurssitehokkuus G4-EN1, G4-EN2 entinen MM11 Syrjimättömyys G4-HR3 Työterveys- ja turvallisuus G4-LA5, G4-LA6, G4-LA7, G4-LA8 CRE6, EU17, EU18, entinen EU16, MM8, OG13 Vanhempainvapaat G4-LA3 Tuotteiden ja palvelujen resurssitehokkuus G4-EN27, G4-EN28 CRE8 Teknologinen perintö EO13 Vedenkäytön tehokkuus G4-EN10 CRE2, CRE8, OG5 Nuorten työllistyminen</p>			
<p>9 KESTÄVÄÄ TEOLLISUUTTA, INNOVAATIOITA JA INFRASTRUKTUUREJA</p> 	<p>Rahoituspalvelujen saatavuus FS6, FS7 Ympäristöinvestoinnit G4-EN31 entinen EU8, OG2 Investoinnit infraan G4-EC1, G4-EC7 EO13, entinen EU19 Tutkimus ja kehitys G4-EC1, G4-EN31 entinen EU8, entinen MM11, OG2 Teknologinen perintö EO13</p>	<p>Innovatiivinen kierrätys, osallisuus konsernin kehitys- ja innovaatiohankkeisiin</p> <p>Rakennusten – ja koneiden vanhenneminen, kehityksen pysähtyminen</p>	<p>Innovatiiviset kierrätysratkaisut asiakkaille</p> <p>Maiden välinen yhteistyö kierrätysratkaisujen tarjoamiseksi</p>	<p>Innovatiiviset kierrätysratkaisut</p> <p>Edellä kävijä alalla</p> <p>Laaja-asiantuntijaverkosto konsernissa</p> <p>Eri kierrätysverkot, tuottajavastuut, kierrätyspisteet</p>

 <p>11 KESTÄVÄT KAUPUNGIT JA YHTEISÖT</p>	<p>Kohtuuhintaiset asunnot FS7 Julkisiin tiloihin pääsy EO13 Kulttuurinen monimuotoisuus mediasäilyllön kautta M3 Kulttuuriperintö entinen EU20, OG12 Katastrofi ja pelastus/valmiussuunnittelu entinen EU21, OG13 Investoinnit infraan G4-EC7 Melu AO7 Kestävät rakennukset CRE8 Kestävät kuljetukset G4-EN30 EO2, EO3, EO13</p>	<p>Kuluttajakierrätys, yhteistyö pelastuslaitoksen kanssa Kuluttajien turvallisuus yksikössä</p> <p>Kuljetusten optimointi → ympäristövaikutus, turvallisuus</p> <p>Ympäristömelu</p>	<p>Kierrätysmahdollisuus kuluttajille</p> <p>Kiertotalous, tuottajavastuu</p> <p>Kuljetusten optimointi → ympäristövaikutus, turvallisuus</p> <p>4h yhteistyö</p>	<p>Kuluttajat mukaan paremmin, yhteistyö eri tahojen kanssa esim. pelastuslaitos</p> <p>Avoin yhteistyö eri yhteisöjen kanssa, miten voimme palvella eri yhteisöjä → ympäristötietous, kierrätyspalvelut → lisäävät bisnestä.</p> <p>Mainontaa ja viestintää kestävästä kehityksestä ja palveluistamme myös ulospäin</p>
 <p>13 ILMASTOTEKOJA</p>	<p>Energiatehokkuus G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7 CRE1, CRE8, EU11, EU12, entinen EU7, entinen MM11, OG6 Ympäristöinvestoinnit G4-EN31 GHG Päästöt G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN27, G4-EN30 CRE3, CRE4, EU5 Ilmastonmuutoksesta aiheutuvat mahdollisuudet ja riskit G4-EC2</p>	<p>Sisäiset kuljetus-terminaalit</p> <p>Kierrätyksen energiasäästöt vs. uusi materiaali</p> <p>Tuotannon energiakulutus</p> <p>Kiinteistöjen energiakulutus</p> <p>Energiakulutuksen minimointi tuotannossa, kustannussäästö tuotannossa</p> <p>Päästöjen minimointi</p> <p>Kuljetusten suunnittelu</p> <p>Investoinnit uusiin koneisiin → ympäristöystävällisyys, turvallisuus, kokonaisuus, elinikäkustannukset, tekniset ominaisuudet, kuljetajan työympäristö, pienempi ympäristökuormitus, työn tehokkuus nousee</p>	<p>Toimitusketjun vaikutus ilmastomuutokseen</p> <p>Puhdas ilma</p> <p>Kustannussäästöt</p>	<p>Lakivaatimukset, jotka pakottavat kalliisiin lyhyen tähtäimen toimenpiteisiin</p> <p>Asiakkaiden menettäminen</p> <p>Resurssi-/ energiatehokkuus säästää kuluja</p> <p>Enemmän kierrätystä → liikevaihdon kasvu</p> <p>Uudet asiakkaat/ yhteistyökumppanit</p> <p>Positiivinen vaikutus vakuutusehdossa</p> <p>Brändin arvo</p> <p>Kustannussäästöt</p> <p>Polttoaine- ja energiakustannusten nousu</p> <p>Videopalavereiden lisääminen → matkustamisen vähentäminen</p>

		<p>Ilmaston ääriolosuhteet toiminnan kannalta→ leudompi ilmasto, helpompi operoida ja kylmempi ilmasto haittaa toimintaa, esim. koneiden pakkasrajat ja työntekijöiden mahdollisuus ulkotyöskentelyyn, myrskyt, miten vaikuttaa materiaalin varastointiin?</p> <p>Vähän lunta, helpompi operoida, vähemmän lumivähennyksiä kuormista</p>		
--	--	--	--	--

LIITE 2 SIDOSRYHMÄHAASTATTELUN RUNKO

Sidosryhmähaastattelu 3.10.2016

Yritysvastuulla viitataan lähestymistapaan, jossa sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset huomioidaan liiketoiminnassa.

Esimerkkejä tyypillisistä vastuullisuusteemoista: työntekijöiden työtyytyväisyys, ympäristövaikutukset, monimuotoisuus, materiaalien, veden ja energian käyttö, taloudellinen kannattavuus, työterveys ja –turvallisuus sekä vastuullinen toimitusketju.

1. Mitkä ovat tärkeimmät yritys vastuun teemat, joihin yrityksen tulisi keskittyä?
Miksi valitsitte juuri nämä?
2. Onko yritys mielestänne onnistunut toimimaan vastuullisesti? Osaisitteko mainita esimerkkejä
3. Mitkä ovat mielestänne suurimmat yritys vastuuriskit yritykselle?
4. Entä mahdollisuudet?
5. Miten yritys voisi parantaa vastuullisuusviestintäänsä?
6. Mitä odotat yrityksen yritys vastuulta tulevaisuudessa?

LIITE 3 SIDOSRYHMÄHAASTATTELUIDEN VASTAUKSIA

Sidosryhmähaastatteluissa esiintyneet vastuullisuusnäkökulmat, jotka saaneet vähemmän mainintoja:

- Päästöt
- Standardit
- Haitalliset/myrkylliset aineet
- Sosiaalinen vastuu
- Hyvä hallintotapa
- Sidosryhmäyhteistyö
- Asiakastyytyväisyys
- Luottamus
- Läpinäkyvyys: toimintamallit ja prosessit
- Asiakasnäkökulma
- Lisäarvon tuottaminen koko ketjuun
- Kokonaisuuden ymmärtäminen
- Jätehuolto
- Resurssitehokkuus
- Yhteiskuntavastuu
- Verotus
- Ympäristölainsäädäntö
- Kumppanuuksien rakennus
- Epäkohtien esiin tuominen
- Ympäristöluvut
- Ilmastonmuutoksen hillitseminen
- Jätteiden vähentäminen
- Henkilöstöstä huolehtiminen
- Johtaminen
- Tilaajavastuu
- Teknologiakehitys
- Alihankkijoiden ohjeistus ja valvonta
- Omaehtoinen selvittäminen
- Ongelmien aktiivinen selvittäminen
- Dialogi
- Raaka-aineiden hankinta
- Vastuullinen toiminta

LIITE 4 HENKILÖSTÖKYSÉLYN KYSYMYKSET

Arvon luonti

1. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa. Järjestä alla olevat teemat asteikolla 1-6 arvojärjestykseen, 1 = tärkein ja 6 = vähiten tärkein.
 - Yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin
 - Asiakastyytyväisyys
 - Taloudellinen kannattavuus
 - Tutkimus- ja kehitystyö
 - Investoinnit lisäarvon tuottamiseen
 - Kierrätysmateriaalien käytön edistäminen

Resurssitehokkuus

2. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa. Järjestä alla olevat teemat asteikolla 1-6 arvojärjestykseen, 1 = tärkein ja 6 = vähiten tärkein.
 - Tuotannon päästöt
 - Kuljetusten päästöt
 - Energiatehokkuus
 - Materiaalitehokkuus/ kierrätys- ja hyödyntämisasteet
 - Kustannustehokkuus
 - Materiaalivirtojen hallinta

Ihmiset ja kulttuuri

3. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa. Järjestä alla olevat teemat asteikolla 1-6 arvojärjestykseen, 1 = tärkein ja 6 = vähiten tärkein.
 - Tasa-arvoinen kohtelu
 - Henkilöstön koulutus
 - Epäkohtiin puuttumisen toimintatavat
 - Henkilöstön vuorovaikutus
 - Syrjinnän estäminen
 - Työterveys- ja turvallisuus

Vastuullinen yhteistyö

4. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa. Järjestä alla olevat teemat asteikolla 1-6 arvojärjestykseen, 1 = tärkein ja 6 = vähiten tärkein.

- Pakko-/lapsityövoiman poistaminen
- Korruption poistaminen
- Lakien ja määräysten noudattaminen
- Vastuullinen kierrätystoiminta
- Tehokas ja läpinäkyvä hallinto
- Kiinteistöjen, omaisuuden ja tiedon turvaaminen

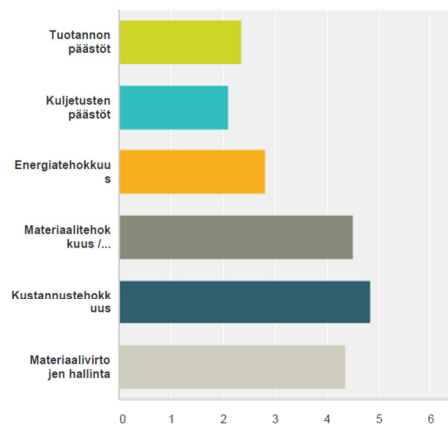
Lisäksi kysyttiin, miten yritys on onnistunut kaikissa edellä mainituissa vastuullisuusteemoissa. Vastausvaihtoehtoina oli: kyllä, ei, en osaa sanoa.

LIITE 5 HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET

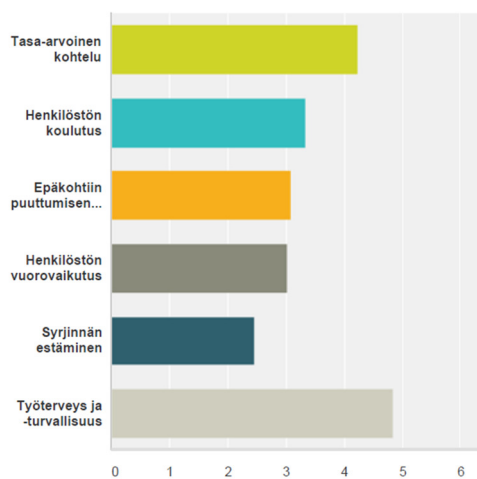
1. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa.



2. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa.



3. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa.



4. Arvioi miten seuraavat vastuullisuusteemat tulisi mielestäsi olla priorisoitu yrityksen toiminnoissa.

	1	2	3	4	5	6
Pakko-/lapsityövoiman poistaminen	11.94% 8	5.97% 4	11.94% 8	11.94% 8	20.90% 14	37.31% 25
Korruption poistaminen	2.99% 2	11.94% 8	17.91% 12	11.94% 8	31.34% 21	23.88% 16
Lakien ja määräysten noudattaminen	50.75% 34	23.88% 16	11.94% 8	5.97% 4	5.97% 4	1.49% 1
Vastuullinen kierrätystoiminta	19.40% 13	35.82% 24	25.37% 17	11.94% 8	4.48% 3	2.99% 2
Tehokas ja läpinäkyvä hallinto	10.45% 7	16.42% 11	22.39% 15	22.39% 15	16.42% 11	11.94% 8
Kiinteistöjen, omaisuuden ja tiedon turvaaminen	4.48% 3	5.97% 4	10.45% 7	35.82% 24	20.90% 14	22.39% 15

LIITE 6 LOPULLINEN TOIMINTASUUNNITELMA

Toimenpiteiden osalta lista on lyhennetty versio lopullisesta toimintasuunnitelmasta.

Vastuuraportoinnin aihealue	Tarkemmin määritelty näkökulma	Ohje olemassa	Tavoite olemassa	KPI/ mittari olemassa	Projekti käynnissä	GRI-mittari	Vaadittavat toimenpiteet (tulossa, meneillään)	Projekti, viestintä, tavoitteiden/ KPI-lukujen asettaminen, meneillään
Arvon luominen								
Asiakastytyytyisyys	Asiakastytyytyisyyden lisääminen, lisäarvon tuottaminen asiakkaille	kyllä	ei	ei	ei (erillinen projekti asiakasportaalista)	Ei	Projekti asiakastytyytyisyyden lisäämiseksi -Asiakaskysely säännöllisesti -Ensimmäinen tavoite on luoda prosessit	Projekti
Tutkimus ja kehitys	Innovatiiviset kierrätyspalvelut, olla edelläkävijä kierrätysalalla, lisäarvon tuottaminen asiakkaille	kyllä	ei	ei	kyllä	413-1	-Lakimuutosten lobbaaminen (EHS) -Tulevaisuudessa yhteistyä yliopistojen kanssa -Aloitetaan käymään pienissä tapahtumissa aktiivisesti -Ei mitattavia tavoitteita tai KPI-lukuja aluksi	Meneillään
Liiketoiminnan kannattavuus	Kannattavuus	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä		Monta projektia käynnissä: -Asiakaskannattavuudet -Kuljetukset -Tuotannon KPI-lukujen parantaminen	Meneillään
Yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin	Parantaa työntekijöiden tietämystä yrityksen toimialasta, keksiä uusia erilaisia ratkaisuja, jakaa hyviä asiakascaseja	kyllä	ei	ei	ei	Ei	- Kannustaa henkilöstöä kehittämään innovatiivisia kierrätysratkaisuja asiakkaiden kanssa, jakaa hyviä käytäntöjä. - Ei mitattavia tavoitteita tai KPI-lukuja aluksi, mutta aloitetaan aktiivinen viestintä teeman asioista.	Viestintä
Investoinnit lisäarvon tuottamiseen**	Lisäarvon tuottaminen asiakkaille	kyllä	ei	ei	kyllä	Ei	-Viestintä meneillään olevista projekteista (sisäinen ja ulkoinen) -Konsultointipalvelut tulevaisuudessa -Kuljetukset, asiakasportaalit	Meneillään
Resurssitehokkuus								
Toiminnan ja prosessien tehokkuus	Tehokkaat koneet, koneiden toimivuus (uudemmat koneet), ammattimaiset työntekijät, tehokkaat työkalut, riittävät henkilöresurssit, materiaalien ostot ja materiaalien hallinnointi		kyllä	Kyllä (tuotannon KPI:t, lean)	Kyllä	Ei	Tuotannon KPI:t, lean	Meneillään
Kierrätys ja materiaalien hyötykäyttö	Toimistoista ja toiminnasta syntyvän jätteen kierrätys. Murskalaitoksella käytetyn veden kierrätys, uusiutuvien materiaalien käyttö rakennustyömailla (kaatopaikka), jätteistä tehdyt polttoaineet		ei	ei	ei	301-1, 301-2	Projekti: -laitosten ja toimistojen jätteiden tarkempi lajittelu ja kierrätys Tavoite: - minimoida sekajätteen määrä ja nostaa kierrätysastetta Viestintä - veden käyttö laitoksella - yritys ei käytä vettä prosesseissa - yhteistyö hyvien kumppaneiden kanssa	Projekti, viestintä
Energiankulutus ja päästöt	Energiankäytön vähentäminen (erilaiset lämmitysratkaisut, hukan minimointi, eko-sähkö) Tyhjääkäytön vähentäminen, kuljetusten optimointi (polttoainekulutuksen ja päästöjen vähentäminen), videopalaverien lisääminen, maaperän saastumisen ehkäisy, vuotojen vähentäminen, maaperän korjaaminen		ei	ei	Ei (erillinen kuljetusprojekti, erillisiä projekteja jossain yksiköissä sähköä käytön ja hukan vähentämiseksi)	302-1, 302-2, 302-3, 304-5, 302-5, 303-3 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5	Projekti: -Tehdä kartoitus nykytilanteesta ja tehdä toimenpiteet polttoaineen ja sähköä kulutuksen vähentämiseksi -Tavoitteet ja KPI:t myöhemmin	Projekti
Kuljetukset	Kuljetusten optimointi, polttoainekulutuksen vähentäminen, päästöjen vähentäminen, tehokkuuden parantaminen		ei	ei	kyllä	306-4, 305	Odotetaan projektin etenemistä ja sen valmistuttua voidaan asettaa tavoitteet ja KPI:t	Meneillään

Ihmiset ja kulttuuri								
Työterveys ja turvallisuus	0-tapaturmaa, vähemmän sairauspoissaoloja, positiivinen turvallisuuskulttuurin arviointi, turvallisuustietämyksen levittäminen.	kyllä	kyllä	kyllä	jatkuva kehitystyö	403-1 403-2 403-3 403-4	Meneillään, tulossa parannuksia turvallisuusviestintään	Viestintä Meneillään
Henkilöstötyytyväisyys	Henkilöstötyytyväisyyden lisääminen	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	401-2	Henkilöstökyselyn suunnittelu ja kontrollointi	Meneillään
Osaamisen kehittäminen	asiantunteva, motivoitunut, sitoutunut henkilöstö, tuottaa lisäarvoa asiakkaille, työolojen parantaminen	kyllä (koulutus-suunnitelma)	ei	ei	ei (erillinen koulutus)	404-1 404-2 404-3	<u>Projekti</u> -Tehdä ehdotuksia mitä koulutuksia eri henkilöstöryhmät tarvitsevat. -Asettaa tavoitteet ja KPI:t eri henkilöstöryhmille, miten osaamista kehitetään. Esim. koulutukset (sisäiset tai ulkoiset), seminaarit -Johtamiskoulutukset, materiaalikoulutukset	Meneillään
Tasa-arvo ja monimuotoisuus	Monimuotoisuus ja tasa-arvoinen työaika lisä monimuotoisia näkökulmia sekä erilaisia ratkaisuja ja innovaatioita.	Code of Conduct, kyllä	ei	ei	ei	405-1 405-2 406-1 401-3	- Asetetaan tavoitteeksi 0 syrjintätapausta vuodessa. Tasa-arvo on konsernin strategiassa vuodelle 2017. - Määritellään KPI-luvut tapausta/vuosi - Sukupuolten välinen tasa-arvo on positiivinen viestintäkysymys.	Tavotteiden/ KPI-lukujen asettaminen
Henkilöstön vuorovaikutus**	Henkilöstön vuorovaikutuksen parantaminen, tehokkaammat työtavat	kyllä	ei	ei	ei	Ei	<u>Projekti</u> - Päätetään millaisia foorumeita käytämme kokouksissiin ja tiedon vaihtamiseen, miten parannamme sisäistä verkostoitumista, miten ja kenelle viestimme työnkuvauksien mukaisesti sekä miten käytämme intranettia - Työntekijöiden parhaiden käytäntöjen vaihto eri yksiköiden välillä. - Tavoite: kehittää työntekijöiden vuorovaikutusta, mitataan henkilöstökyselyn avulla.	Projekti
Vastuullinen yhteistyö								
Viestinnän avoimuus	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän parantaminen	kyllä	ei	ei	ei	Ei	Katso edellinen, lisäksi yritysraportointi, tehdään viestintäsuunnitelma	Meneillään
Aktiivinen vuoropuhelu	Lisätään aktiivisen vuoropuhelun kautta, koulutukset ja tietämyksen jakaminen, yhteistyö yliopistojen kanssa, laaja asiantuntijaverkosto yrityksessä, vuoropuhelu kierrätysverkostojen, tuottajien ja muiden yhteisöjen kanssa.	kyllä	ei	ei	ei	413-1, 413-2, 417-3, 417-1	- Asetetaan tavoitteet: esim. yhteydenotot asiakkaisiin, seminaari sidosryhmille kerran vuodessa, osallistuminen toimialan seminaareihin - Yrityksen profiiliin nostaminen	Johtoryhmä: tavoitteiden/ KPI-lukujen asettaminen
Vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju	Vastuullinen kierrättäminen koko toimitusketjussa.	Code of Conduct, kyllä	ei	ei	ei	308-1, 308-2, 414-1, 414-2	<u>Projekti</u> -Sisällyttää Code of Conduct sopimuksiin ja liiketoimintaan	Projekti tulossa konsernista koskien kohdennettua markkinointia.
Sopimusten ja lakien noudattaminen	Sopimusten ja lakien noudattaminen	kyllä	ei	ei	ei	307-1 419-1	Kohdennettu markkinointikampanja	Viestintä, teema kohdennetulle markkinoille keväällä 2017.
Code of Conduct	Viestintä ja koulutukset code of conductista sisäisesti sekä sidosryhmille (sopimukset, nettisivut)	kyllä	100% (verkko-opistelu työntekijöille)	ei	Kyllä (Vastuullisuus-projekti, jonka osa CoC on)		-Katso vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju -Päätetään kuin käytämme Code of Conductia sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, nettisivuilla, henkilöstön ja asiakkaiden sitouttaminen	Projekti tulossa ja konsernista
Tehokas ja läpinäkyvä hallinto**	Viestintä taloudellisesta tilasta/ yksiköiden ja yrityksen tuloksesta tai...?		ei	ei			- kvartaaleittain yhteenveto menneestä ja tulevasta - Vuosikalenterin luominen (vuoden projektit ja aikataulut) - Johtaja tasolla raporttien jakaminen - Strategian jalkauttaminen - Intranetissä tiedon jakaminen	Viestintä

LIITE 7 JOHTAMISTAVAN KUVAUS (DMA)

Näkökulma	Valinnan peruste	Seurantadokumentti vastuuraportointiin	Seuranta	Vastuuhenkilö
<i>Arvon luonti</i>				
Asiakastytyväisyys	Olennaisuusanalyysi	Asiakastytyväisyys- kyselyn tulokset	1/a	Kaupallinen johtaja (myyntiorganisaatio)
Tutkimus ja kehitys	Olennaisuusanalyysi			Operatiivinen johtaja, tuotantojohtaja
Liiketoiminnan kannattavuus	Olennaisuusanalyysi			Talousjohtaja
Yhteistyökumppanuudet innovatiivisiin ratkaisuihin	Henkilöstökysely			Kaupallinen johtaja (koko organisaatio)
Investoinnit lisäarvon tuottamiseen	Henkilöstökysely			Kaupallinen johtaja (projektien vetäjät)
Resurssitehokkuus				
Toiminnan ja prosessien tehokkuus	Olennaisuusanalyysi			Operatiivinen johtaja, aluepäällikkö
Kierrätys ja materiaalien hyötykäyttö	Olennaisuusanalyysi			Turvallisuus- ja ympäristöpäällikkö
Energiankulutus ja päästöt	Olennaisuusanalyysi			Tuotantojohtaja (turvallisuus- ja ympäristöpäällikkö)
Kuljetukset	Olennaisuusanalyysi			Tuotantojohtaja (logistiikka)
Ihmiset ja kulttuuri				
Työterveys ja turvallisuus	Olennaisuusanalyysi			Turvallisuus- ja ympäristöpäällikkö
Henkilöstötytyväisyys	Olennaisuusanalyysi	Henkilöstökysely	1/a	Henkilöstöpäällikkö
Osaamisen kehittäminen	Olennaisuusanalyysi			Henkilöstöpäällikkö
Tasa-arvo ja monimuotoisuus	Konsernin strategia 2017			Henkilöstöpäällikkö
Henkilöstön vuorovaikutus	Henkilöstökysely	Henkilöstökysely	1/a	Henkilöstöpäällikkö
Vastuullinen yhteistyö				
Viestinnän avoimuus	Olennaisuusanalyysi			Johtoryhmä
Aktiivinen vuoropuhelu	Olennaisuusanalyysi			Johtoryhmä
Vastuullinen ja läpinäkyvä toimitusketju	Olennaisuusanalyysi			Johtoryhmä
Sopimusten ja lakien noudattaminen	Olennaisuusanalyysi			Johtoryhmä
Code of Conduct	Olennaisuusanalyysi			Johtoryhmä (turvallisuus- ja ympäristöpäällikkö)
Tehokas ja läpinäkyvä hallinto	Henkilöstökysely	Henkilöstökysely	1/a	Johtoryhmä